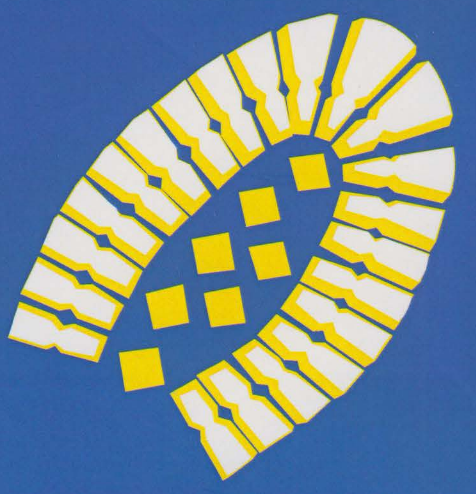
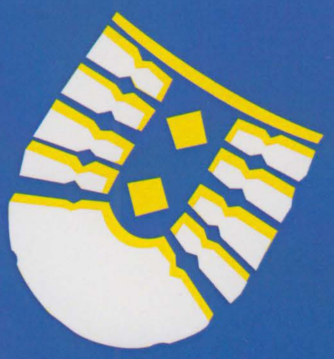
"إنه كتاب واقعي وعملي وسيرشدك بمنطقية شديدة لتتفاعل
بنجاح مع جميع من تلتقي بهم في حياتك"

بروفيسور بريندا جورلي، نائبة المدير التنفيذي ونائبة مستشار الجامعة المفتوحة سابقًا

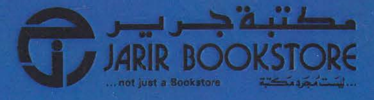
الإصرار

كيف تكون قويًّا في جميع المواقف





كونراد و سوزان بوتس



"إذا لـم تكـن حازمًا، فسـتجد في هـذا الكتاب المسـاعدة. فهذا الكتاب واقعـي وعملـي وسيرشـدك بمنطقية شـديدة لتتفاعل بنجاح مـع جميع من تلتقي بهم في حياتك داخل وخارج مكان العمل".

بروفيسـور "بريـنـدا جورلـي"، نائبة سـابقة لمستشـار الجامعة المفتوحة والمدير التنفيذي للجامعة نفسها

"يظهر هذا الكتاب المكتوب بأسلوب واقعي وعملي أن قدرتك على أن تكون حازمًـا بالشـكل المناسب ستؤدي إلـى حياة صحية وأكثر سعـادة ورضا كما ستؤدي إلى نتائج قيمة في العمل والمنزل – قراءة رائعة!".

"سـيمون كوبر"، مدير الكفاءة التنظيمية بمؤسسـة إنفورماتيكا كوربريشن ومؤلف كتاب Brilliant Leader

"كلنا نتعرض أحيانًا لأوقات عصيبة في حياتنا وأعمالنا. لقد أحببت هذا الكتاب حيـث كان متميزاً في تذكيري بأهمية الاستعـداد والتدريب لمواجهة هذه المواقف الصعبة التي نواجهها في العمل والمنزل".

"دونـا كينايـر"، حاصلة على وسام الإمبراطوريـة البريطانية برتبة السيدة القائـد، ورئيس الممرضات فـي هيئة الخدمـات الصحيـة الوطنية بجنوب لندن

"سواء كنا في المنزل، أو في العمل، في وقت الراحة أو اللعب، فإن كونك حازمًـا هـو ما قـد يحدث الفـارق بيـن الحصول على مـا تريـد والفشل في تلبيـة احتياجاتك الخاصة. يوضـح هذا الكتاب كيف تكتشـف نفسك ويطور حياتك بأن يجعلك تقول ما يجب أن يقال".

"ديفيد هولدجيت"، المدير التنفيذي لشركة خدمات المعلومات الفضائية

"مـن الضـروري أن تكون قدرتك على الحزم متوازنـة، خاصة في حياتك المهنية – هذا الكتاب سيمكنك ويرشدك عمليًّا لتحقيق هذا الهدف".

"جاري بولارد"، المدير التنفيذي لشركة لوجيكا بالمملكة المتحدة

"الكتاب المناسب لكل من يريد أن يكون أكثر حزمًا في كل نواحي الحياة".
"آن كرافن"، مدير سلسلة الإمداد في شركة انفينسيز

"فـي هذا الكتـاب، جمع كونراد وسـوزان حكمتهما، وخبرتهمـا، ورؤيتهما الفريدة لتتناسب مع أكثر المجالات تحديًا في التواصل البشري".
"جون فارني"، المدير التنفيذي لشركة ماكسيمام كلاريتي

"مرشـد عملـيّ وواقعي يبين لك كيف تصبح أكثر حزمًا؛ سيساعدك أنت، وعائلتك، وأصدقاءك، وزملاءك علـى التواصل بشكل أفضل والحصول على المزيد من الحياة".
"ستيـلا كولينـز"، المديـر التنفيـذي لشركـة ستيـلار ليرنينـج ومؤسسـة مجموعة براين فريندلي ليرنينج جروب

"يقـدم هذا الكتاب حلـولًا صريحة وصادقة وعمليـة لمساعدتك على نقل أفكارك بوضوح والحصول على ما تريد في الوقت المناسب".
"كيفيـن ديفيدسـون"، المديـر التنفيـذي بشركـة ماكسويـل درومونـد إنترناشونال

"يعد هذا الكتاب دليلًا قويًّا وعمليًّا لتحويل حياتك بجعلك أكثر حزمًا".
"سيمون فيفيان"، المدير التنفيذي لشركة إندستري ميديا المحدودة

"ينشر هـذا الكتاب ثروة مـن النصائح العملية الجيـدة لمساعدتك على أن تكون أكثر حزمًا، وأكثر فاعلية للتحكم بحياتك".
"سالـي موريـس"، مديـر إسكان بالجمعيـة السكانيـة ليتلهامبتـون أنـد راستنجتون

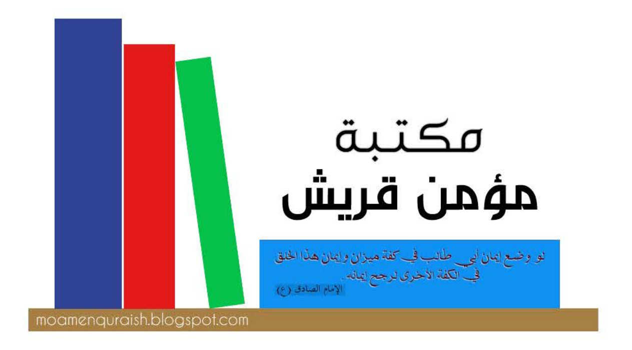
"اقرأ هذا الكتاب وسوف تستطيع أن تسيطر حتى على أصعب الشخصيات مراسًـا. كمديـر فإنـك بحاجة إلـى أن يكون فريـق عملك علـى توافق معك ويقـوم بتسليـم المشروعات - سيضـع هذا الكتاب قدمك علـى طريق نجاح المشروع".
"كليف ديفيز"، مدير مشروعات، هندسة، بيانات وصفية

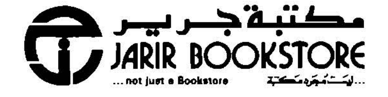
الإصـرار

الإصـرار

كيف تكون قويًّا في جميع المواقف

كونراد و سوزان بوتس







للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمّل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١٤

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون: ٤٦٢٦٠٠٠ ١١ ٩٦٦ + - فاكس: ٤٦٥٦٣٦٣ ١١ ٩٦٦ +

Assertiveness

How to be strong in every situation

Conrad & Suzanne Potts



نهدي هذا الكتاب لأبنائنا "سارة" ، و"جو" ، و"أوليفر" .



المحتويات

مقدمة

الحـزم ليس مجـرد مجموعة من الأساليـب - وإنما هو طريقـة للتفكير بشأن كيـف تصبـح شخصًا جديـرًا بالثقـة وتحصل علـى الاستفـادة القصوى من الحيـاة. ويدعم الحزم مجموعة مـن القناعات التي تنمي توجهًا عقليًّا إيجابيًّا نحو تقلبات الحياة . فتصبح أنت المتحكم في خيوط اللعبة وليس دمية يتحكم فيها الآخرون.

يبدو أن كل شخص تقريبًا يعمل تحت ضغط أكبر كلما تزايدت متطلبات العمل أو الحياة بشكل عام. والتغيرات الحياتية مثل تغيير محل الإقامة، أو الزواج، أوالتكيف مع فقدان أقرب الأشخاص لنا قد تضيف مزيدًا من الضغط.

نحن نعلم أن المتطلبات تأتي من مصادر مختلفة، من الأشياء المتواجدة ببيئتنا الخارجية إضافة إلى ما يحدث داخليًّا - في رءوسنا، جميعنا يعلم أيضًا كيف تؤثر عقولنا علينا بشكل طبيعي.

قد تكون الضغوط الداخلية نتاجًا لمدى راحتك وسعادتك مع نفسك، وجسدك، ما تحدث به نفسك، جوانبك الشخصية، مدى رضاك عن تجاربك الحياتية، وعن قناعاتك، وعن إحساسك بذاتك وهدفك.

نحن نستخدم مهارات سلوكية حازمة لتحقيق توازن أكبر بين المتطلبات المتنافسة، وبهذا يمكنك أن تتعلم كيفية تقليل الضغط، وإدارة وقتك بشكل أفضل، وتصبح راضيًا عن تصرفاتك، هذا بدوره سيؤدي إلى حياة سعيدة، وصحية، ومرضية.

نحن نرى أن الحزم يساعدك على النجاح في جميع مناحي حياتك، سواء كان اجتماعيًّا، أو روحيًّا أوماديًّا، سواء كنت في العمل أو وسط عائلتك. ما يحدث حولك هو غالبًا انعكاس لما تصنعه بنفسك. فتفكيرك يحدد ما تحصل عليه من نتائج. فكر بسلبية وسوف تجذب النتائج السلبية؛ فكر بحزم وسوف تأتيك منافع الحياة.

إننا كمستشاري تدريب متخصصين في مجال التدريب على الحزم على مدار ٣٠ عامًا، نلنا شرف تقديم برامج تدريبية عن الحزم في كل بقاع العالم: في أوروبا، الديمقراطيات الصاعدة في أوروبا الشرقية، آسيا، وجنوب المحيط الهادي والشرق الأوسط. لقد نجحنا في مساعدة آلاف الأشخاص على تأييد رؤاهم وأفكارهم وتحقيق المزيد من الثروة، والصحة، والسعادة.

وقد تمت دعوتنا لإقامة دورات تدريبية عن الحزم على كل المستويات داخل المؤسسات لتغيير وتطوير المزيد من ثقافات العمل التعاونية.

وقد انخرطنا بشكل متزايد مع المديرين التنفيذيين ورؤساء مجالس الإدارات، وأصبحنا جزءًا من حملة الصناعة البريطانية لتمكين المزيد من السيدات لشغل مناصب في مجالس الإدارات.

وقد شجعت الخطب التي ألقيناها في المؤتمرات الصناعية، وفعاليات الشركات، والندوات التعليمية، والمنتديات الخيرية، المشاركين على تغيير أسلوبهم في العمل والمنزل.

في القسم الأول من هذا الكتاب، سوف نستكشف سمات الحزم ونقدم مجموعة من أدوات الحزم السلوكية الصالحة للاستخدام.

أما في القسم الثاني، فسوف نصف مجموعة متنوعة من المواقف من واقع الحياة والتي بدون شك قد تعرضت لبعضها، وسوف نطبق مبادئ الحزم التي ناقشناها في القسم الأول على عدد من المواقف الاجتماعية والعملية الصعبة. سنوضح كيف يمكن تطبيق أدوات الحزم من خلال هذه الخلفيات

المختلفة، وبالتالي تبني ثقتك بنفسك وتقديرك لذاتك، وتحصل على المزيد مما تريد عن طريق الاهتمام بما يريده الآخرون.

يحتوي هذا الكتاب على عدد من التمارين التي يجب أن تنهيها، لتعزيز تعلمك وللحصول على بعض التجارب الممتعة.

منذ أن اخترت قراءة هذا الكتاب فإننا نسلم أنك تستثمر في مستقبلك. نشكرك على الوقت الذي خصصته لقراءة هذا الكتاب، ونتمنى لك حياة مرضية ومجزية.

اغتنم اليوم - رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة

هوراس/ لاو تزو

كونراد وسوزان بوتس

الجزء الأول


١
ما الحزم؟

هنـاك العديد من التعريفات لكلمة الحزم. فـي الواقع، عادة ما يحضر النـاس تدريبات الحزم كي يتمكنوا من إدارة حياتهم بطريقتهم الخاصة أو لكي يكونوا أكثر قوة.

ولكننا نعتقد أن الحزم يتعلق بأمر مختلف تمامًا:

الحزم هو سلوك يسعى لتحقيق فوز مشترك - نتيجة مرضية للطرفين.

عندما تتبنى سلوك الحزم فإنك تحصل على المزيد مما تريد، فقط عندما تعترف وتهتم بما يريده أو يحتاج إليه الشخص الآخر. ومفارقة الفوز المشترك هي فقط ما يجعل الأمر ممكنًا.

إذا أردت أن تكون ناجحًا في حياتك الشخصية، أو مشروعك الخاص، أو مهنتك، أو أي شيء آخر تختاره، يجب أن تكون حازما في تواصلك وأن تتولى مسئولية حياتك.

والأشخاص الحازمون ناجحون لأنهم يعتبرون أشخاصا جديرين بالثقة، "فما تراه منهم هو انعكاس لشخصيتهم الحقيقية"، وهم أيضًا أمناء ومباشرون، بإمكانك الاعتماد على صراحتهم ووضوحهم - بحيث تعرف بكل سهولة موضعك منهم.

والتصرف بحزم أكثر يزيد من سعادتك في الحياة ومن احتمالية تمتعك بحياة أطول من شخص يتواصل بعدوانية أو سلبية.

ويمنحك الحزم إذنًا للتصريح باحتياجاتك بوضوح ويسمح لك بأن تطلب من الآخرين الاعتراف بهذه الاحتياجات. كما يتطلب منك الحزم الاستماع إلى احتياجات الآخرين والاعتراف بها.

أنت بحاجة إلى عدد من الأدوات والمصادر كي تحافظ على ثقتك، وتشعر بالقوة المغلفة بالمرونة، وتثق في قدراتك وتعمل بطرق تجلب لك البهجة والاستمتاع بما تمارسه من عمل. أنت أيضا بحاجة لأن تعلم أنك لست سجينًا لأحداث أو ظروف، وأنك تستطيع بإيجابية أن تؤثر وتغير العالم الذي تعيش فيه.

نحن نؤمن بأن التصرف بحزم يساعدك على تحقيق ذلك وأكثر. فالتصرف بحزم يسمح لك بأن تركز، وتحقق الممكن، بدلاً من أن تشغل نفسك بالشكوك، والظنون والتركيز على ما تعتقد أنه غير ممكن.

ثلاث طرق للتصرف

يمكننا التصرف بواحدة من ثلاث طرق:

- بعدوانية
- بدون حزم (أحيانا ما يطلق عليه العدوان السلبي)
- بحزم

نحن نختلف عن سلوكياتنا، حتى إذا تم وصفنا بها، فلا أحد يتصرف بعدوانية، أو بدون حزم، أو بحزم طوال الوقت.

والناس تغير سلوكياتها بين الطرق الثلاث، ومن المرجح أنهم يتصرفون بعدوانية أو بعدم حزم إذا ما تعرضوا لضغط أو توتر.

ربما تجد من الصعب أن تتصرف بحزم في مواقف معينة، أو عند التعامل مع بعض الناس الذين يصعب أن تتصرف معهم بحزم. قد ينهار سلوكك الحازم في العمل، أو في المنزل، أو عندما تكون بالخارج مع أصدقائك. وربما يحدث أكثر مع نوع محدد من الناس، مثل من يمتلكون السلطة، أو الأشخاص الذين تعتقد أنهم أكثر ذكاء أو تنافسية منك، أو الأقارب، أو الجنس الآخر.

جميع السلوكيات الثلاثة تعمل ولهذا نظل نكررها.

١ـ العدوانية

يقع السلوك العدواني عندما:

- تدافع عن حقوقك بوسيلة تنتهك بها حقوق الآخرين.
- تعبر عن أفكارك، ومشاعرك، وقناعاتك بطريقة غير ملائمة وغير مناسبة، حتى وإن كنت تؤمن بصحة هذه الآراء.

والعدوان يعزز موقفك على حساب الآخرين، ويمكن استخدامه لإذلال شخص آخر. ويستند العدوان على الاعتقاد بأن آراءك أكثر أهمية من آراء الآخر. وهو يتميز بإلقاء اللوم على أشخاص آخرين، أو عناصر خارجية، وإظهار الاحتقار، والتعامل بعدوانية أو الهجوم أو التعالي على الآخرين.

يمكن الخلط أحيانًا بين العدوانية والحزم.

إذا تواصل أحد الأشخاص بطريقة عدوانية، مثل رفع صوته أو التحديق بشخص آخر بطريقة تجعله يرتبك، أو بالمقاطعة المستمرة للمتحدث، ربما يبقى آخرون هادئين وراضخين ومستسلمين. ويمكن أن ينظر إلى العدوانية على أنها ثقة: "هل حقًّا قلت له هذا!" - مع رد فعل كهذا يتم تعزيز فكرة أن هذا السلوك حازم.

إذا كنت شخصًا غير حازم وتتذمر وتداري مشاعرك فربما ينهار السد وتقرر: "كل شيء انتهى - هذا يكفي - لا مزيد".

ربما تتعامل في اللحظة الأولى بشكل غير مقبول وتعبر عن كل المشاعر المكبوتة بالمطالبة بحقوقك، والإصرار على تلبية احتياجاتك *في الحال*، والتواصل بطريقة عدوانية.

إذا نجح هذا السلوك، في الوقت الذي فشل فيه سلوكك غير الحازم في الماضي، فقد يضللك هذا "النجاح" - هذه القوة المكتشفة حديثًا - ويجعلك تعتقد أنك أصبحت حازمًا.

مثال جيد على هذا هو "جون"، والذي حضر أحد برامجنا في الحزم. بعد اليوم الأول، كان منبهرًا كثيرًا بالمادة ومهاراته الحازمة المكتشفة حديثًا، وقرر أن يخرج للعشاء ويمارس ما تعلمه في اليوم الأول من البرنامج.

حضر "جون" اليوم التالي وهو بائس ومكتئب تمامًا.

لم يكن البرنامج قد بدأ حقًّا بعد، وسألته ما إذا كان استمتع بخروجه الليلة الماضية وما إذا كان وجد فرصة لكي يطبق ما تعلمه حديثًا.

فقال: "الحزم لا يناسبني، فقد جربته ليلة أمس وكان الفشل كبيرًا. أنا من هؤلاء الذين يذهبون إلى محل مزدحم لبيع المرطبات، ويتسللون إلى مقدمة الصفوف ويحاولون طلب شراب، كالمعتاد كنت أنا آخر شخص حصلت على طلبي رغم أن أشخاصًا آخرين أتوا بعدي بوقت طويل.

"لا يقتصر الأمر فقط على محلات بيع المرطبات ولكن أيضًا في المطاعم، حيث أكون آخر شخص أحصل على طلبي رغم تواجدي قبل آخرين.

"ظننت الليلة الماضية أنني سأغير كل هذا. فقد تذكرت جميع ما قلته لي حول لغة الجسد، والتحكم في الصوت، واستخدام لغة حازمة، ولكن هذا لم ينجح.

"لقد جلست عند مائدتي وحاولت لفت انتباه النادلة عندما مرت بجانبي، ولكنها لم تتوقف أبدًا عند مائدتي. فقد سلمت قائمة الطعام للجميع إلا أنا؛ حتى الأشخاص الذين أتوا بعدي بوقت طويل حصلوا على قائمة الطعام قبلي.

"بعد مرور ١٠ دقائق أو نحو ذلك، لم أعد أطيق المزيد. عندما مرت النادلة من جانبي مددت يدي بلطف ونظرت إليها نظرة ثاقبة وقلت: "إذا سمحت يا آنسة، أنا منتظر هنا منذ حوالي ١٥ دقيقة وأنتِ سلمت الجميع قائمة طعام إلا أنا. هذا يغضبني جدًّا وإذا لم أحصل على قائمة الطعام فورًا، وعلى طعامي سريعًا سوف أترك هذا المطعم".

التفتت النادلة وقالت: "وأنت اسمع ما سأقوله لك. أنا آسفة على إحباطك، سيدي، ولكن لك الحق في أن تفعل ما تريد".

"وهذا ما فعلته، وقفت وخرجت من المطعم".

رغم أن "جون" دافع عن احتياجاته بأسلوب غير متردد، فإن تفاعله الأول مع نادلته كان عدوانيًّا وتهديديًّا ولم يكن من العجب أن ينتهي النقاش بالفشل.

الناس يقولون: "إنها حازمة جدًّا، لن أعبث معها ولن أقف في طريقها". "إنه حازم جدًّا ودائمًا ما يحصل على ما يريده مهما كلفه الأمر".

عندما تقوم بتبني هذا السلوك، أحيانًا تحصل على ما تريد وفي أوقات أخرى تستدعي المناهضة والكراهية.

يكافئ المجتمع وبعض الثقافات السلوك العدواني. فهؤلاء العدوانيون يمكنهم أن ينجحوا، فالعدوانية مثل الحزم يمكن أن تمثل دفاعك عن نفسك وعن آرائك ولكن على حساب الآخرين. يبدو أن بعض الأفراد يعجبون بك لقوتك، وثقتك، والتزامك- ما داموا لم يقفوا موقف الضحية!.

٢ ـ عدم الحزم

يقع السلوك غير الحازم عندما:

- تفشل في الدفاع عن حقوقك أو تفعل هذا بطريقة تمكن الآخرين من تجاهلها بسهولة؛
- أو تعبر عن أفكارك، ومشاعرك، وقناعاتك بطرق دفاعية، أو متحفظة، أو بطرق لا تلفت الانتباه إليك؛
- أو تفشل في التعبير عن آرائك ومشاعرك تمامًا.

يعتمد الخضوع على الاقتناع بأن الآخرين سينظرون إلى احتياجاتك ومتطلباتك على أنها أقل أهمية من المتطلبات الخاصة بهم. الأمثلة النموذجية على السلوك الخاضع هي الإطالة، والتفسيرات المبررة، وتحقير ذاتك بينما تحاول استيعاب احتياجات وآراء الآخرين.

ربما يظهر عدم الحزم على أنه غير ضار ولكنه يؤدي إلى إنكار حقوقك وضياع الفرصة لفوز مشترك. غالبًا ما يكون نقص الرغبة في تحمل المسئولية هو السبب الجوهري في السلوك غير الحازم ويمكن لهذا أن يشجعنا نحن والآخرين على التصرف بعدوانية. فهو أقل مأساوية من السلوك العدواني ولكنه مع ذلك سلبي.

كانت "ساندرا" من نوعية السيدات النشيطات والميالات لتحقيق الإنجازات. كانت تصف نفسها بأنها نوع من الأشخاص "يهوى التحدي"، فلا شيء تحبه أكثر من أن يسند إليها عمل مستحيل أو شديد الصعوبة، كما كانت صريحة في كلامها، تسمح للآخرين بمعرفة كيف تشعر.

كانت تنتظر من الآخرين أن يستجيبوا لها بالطريقة نفسها، وكانت غالبًا ما تشعر بالإحباط عندما لا يشاركونها القلق نفسه، والشعور بالضرورة الملحة، والالتزام. إذا تطلب العمل أن تعمل بجدية أكبر فهي تفعل؛ وإذا تطلب منها البقاء لوقت متأخر فهي تفعل، وقد عملت بأقصى جهدها من أجل الوفاء بوعودها ووعود شركتها.

أكثر ما وجدته "ساندرا" يدعو للإحباط والإزعاج هو امتناع فريق عملها عن المبادرة. فقد كانت تتقرب منهم وتتفق معهم على التعهد بالقيام بعمل، فقط لتجد في وقت متأخر جدًّا أن العمل لن يستكمل في مواعيده. ظنت "ساندرا" أنه رغم موافقتهم الظاهرة، لم تكن لديهم أية نية في الامتثال.

شعرت "ساندرا" في البداية بالإحباط، ثم بالغضب، ثم عانى هؤلاء العاملون المقصرون من حدة لسانها:

"سألتهم بأدب شديد: هل يمكنهم القيام بهذا العمل، هل يعلمون كيف يقومون بهذا العمل وهل يمكنهم الانتهاء منه في الوقت المحدد؟

"الجميع قالوا "نعم"، ثم سألتهم - "هل أنتم متأكدون؟"، فأجابوا أيضًا "نعم"، ولذلك كان عليّ أن أصدقهم.

"لماذا لم يقولوا إن الوقت ضيق جدًّا، أو أنا لا أعرف كيف أقوم بهذا العمل، أو أنا بحاجة لمزيد من المساعدة، كنت على أتم استعداد لمساعدتهم ولكنهم آثروا ألا يتكلموا واكتفوا بقول نعم؟ فلا عجب أن أفقد أعصابي وأن أتصرف نحوهم بعدوانية!".

عندما تتبنى السلوك غير الحازم يمكنك أن تراوغ من أجل تجنب المواجهة، والرفض، والنقد، وحتى الإشادة.

يستند السلوك غير الحازم على الخوف، والتهرب، ويعد - من خلال خبرتنا - شديد التدمير لثقتنا واحترامنا لذاتنا.

٣ ـ الحزم

يقع السلوك الحازم عندما:

- تدافع عن حقوقك الخاصة بطريقة لا تنتهك بها حقوق الآخرين؛
- أو عندما تعبر مباشرةً عن وجهات نظرك، وتقول ما تريد بصراحة وبدون مراوغة؛
- أو عندما تسعى لفهم ومشاركة الآخرين بطريقة تبادلية صادقة.

يؤدي هذا السلوك إلى تعبير مخلص، وصريح، ومباشر عن وجهات نظرنا والتي - في الوقت نفسه - تظهر أننا نتفهم موقف الآخر.

كانت "ريبيكا" فردًا قوي الإرادة، تعرف تحديدًا ماذا تريد، ولم تكن أبدًا تبخل بطرح وجهة نظرها. فقد كانت شخصية تظهر الاهتمام والتعاطف مع الآخرين، تستمع إليهم وتتحدث معهم على حد سواء وكانت محل احترام من

أجل هدوئها وثقتها. سريعًا ما تمت ملاحظة قوتها في التأثير والإقناع وثقتها وتمت ترقيتها عدة مرات حتى وصلت إلى أعلى المراتب في فريق الإدارة العليا.

في صباح كل اثنين ينتظر من الفريق أن يحضر مبكرًا ويشارك في اجتماع صباح الاثنين للنظر في فرص ومشاكل الأسبوع.

كان على "ريبيكا" أن تستيقظ مبكرًا أكثر لحضور هذه الاجتماعات، والإعداد لترتيبات خاصة لرعاية أطفالها؛ حيث لا تستطيع أن تذهب بهم إلى المدرسة كما تفعل عادةً.

بدا أن للاجتماع نمطًا ثابتًا، وكونها منضمة حديثًا إلى الفريق، جلست "ريبيكا" باحترام في الخلف منتبهة، وتشارك عندما يكون ذلك مناسبًا.

في بداية الاجتماع، يقف الرئيس كالعادة ويلقي كلمة مدتها ٢٠ دقيقة ثم يدعو بعد ذلك الجميع للمشاركة. قد لا يكون للاجتماع هدف أو اتجاه، فهو يأخذ منحنيات بعدد الأشخاص الذين يتكلمون.

بعد حوالي ساعتين، وبدون اتخاذ قرار في أي شيء، يتوجه الجميع إلى إداراتهم لبداية عملهم الصباحي، وهم يغمغمون ويشتكون متهامسين من أن الساعتين كانتا مضيعة للوقت.

في الاجتماع التالي وبعد كلمة الرئيس، وقفت "ريبيكا" وسألت رئيسها بهدوء.

"براين، هذا هو ثالث اجتماع أحضره وأنا لا أعلم ما الذي نسعى لتحقيقه من هذه الاجتماعات. فأنا أريد حقًّا أن أساهم بطريقة هادفة وأن أستغل الوقت بشكل مثمر. وأشعر بأنني لا أستطيع أن أفعل هذا في هذه اللحظة فهل يمكنك أن تضع بعض الأهداف لهذه الاجتماعات بحيث أشعر بأنني أحسن استغلال وقتي؟ وهل يمكننا أن نضع حدًّا زمنيًّا حتى لا يطول وقت الاجتماع؟".

جلس "براين" مذهولاً وكأنه في صدمة. وانتظر باقي فريق الإدارة رد "براين"، وهم يفكرون سرًّا أنهم شهدوا أحد أفضل الخطابات التي قد تتسبب في فصل صاحبه.

قام "براين" واقفًا ببطء وتأن وشكر "ريبيكا" لإخلاصها وصرامتها. واعترف بأن الاجتماعات جنحت عن هدفها الأصلي، وقام بدقة بوضع ثلاثة أهداف للاجتماع. لم يتعد الاجتماع بعد ذلك ساعة واحدة لإنهائه.

لم تكن هذه نهاية قصة "ريبيكا". إذا ذهب أحد كبار المديرين إلى الاجتماع كان يسأل، "أنا أريد أن أشارك بشكل كامل ولكنني أعتقد أنني لا أستطيع ما لم يكن لدينا أهداف محددة. ما هذه الأهداف؟". وعندما يعقدون اجتماعاتهم كانوا يتأكدون أن لديهم أهدافًا.

ثم ما لبث أن أصبح طرح هذا السؤال في كل اجتماع جزءًا من ثقافة المؤسسة.

وبناءً على ذلك، أصبحت الاجتماعات تركز على الأمور بشكل أكبر، ومرضية أكثر، ومنتجة لقرارات وتستغرق وقتًا أقل؛ غير أنه كان من أكبر نتائج هذا الأمر هو تقليل عدد الاجتماعات في الشركة بمقدار الثلث.

واصلت "ريبيكا" العمل في الشركة، وتعزز احترامها وقدرها.

التعرف على السلوكيات الثلاثة

كل نوع من السلوكيات الثلاثة، العدوانية، وعدم الحزم، والحزم، يحوي طريقة مختلفة لفهم العالم، ونظرة مختلفة للعالم.

دعونا نر النظرة إلى العالم وأنماط اللغة في كل نوع من الأنواع السلوكية.

العدوانية

النظرة إلى العالم

العالم هو مكان معادٍ، والطريقة الوحيدة للنجاة هي أن تكون أقوى وتظهر قوتك - فليس هناك تقدير للخاسرين - كن أول من يضرب، فأفضل وسيلة للدفاع هي الهجوم - احتياجاتي مهمة، ولكنني لست واثقًا من أهمية احتياجاتك.

يمكن إجماله في "أنا أفوز، وأنت تخسر".

أنماط اللغة

- الهجوم: "*أنت* فقط من يمكنه التفكير في أمر كهذا!".
- الاستعمال المفرط والتركيز الشديد في الكلام على "أنا" و"ياء الملكية": "أريد أن يتم العمل على *طريقتي أنا في المستقبل لأنني أنا* الذي أدفع الفواتير".
- التعبير عن الرأي كحقيقة: "العالم مكان خطير وهكذا سيظل دائمًا".
- التركيز فقط على احتياجاتك وإغفال احتياجات الغير: "أريدك أن تنتهي من العمل الآن ولهذا عليك أن تبدأ في العمل حالاً".
- اللوم: "نحن في هذه الفوضى بسبب خطئك أنت، قلت إنه لن يسفر هذا الأمر عن خير ولكنك لم تستمع إليَّ".
- التهديد: "إذا لم تفعل هذا الآن كن متأكدًا أنني سأتخذ من الإجراءات ما لا يعجبك".
- الاستعمال المفرط للكلمات "يلزم"، "ينبغي"، "يجب": يجب أن تقدر أنه *ينبغي* علينا العمل بهذه الطريقة - هذا شيء يلزم علينا جميعًا فعله".
- المبالغة: "كلنا نتفق أننا جميعًا نحتاج إلى أن يكون كل شيء في مكانه قبل أن نبدأ".

- الاستخفاف بالغير: "الأحمق فقط هو من يفكر أن هذا الأمر من الممكن أن يكون مقبولا".
- المراوغة: "إذا كنت حقًّا تهتم بي لم تكن لتتركني وحدي هكذا".

عدم الحزم

النظرة إلى العالم

أنا لست مهمًّا، فآرائي، واحتياجاتي، ومتطلباتي ليست بأهمية آراء واحتياجات ومتطلبات الآخرين. أنا خائف وقلق بشأن الدفاع عن احتياجاتي إلخ وإذا دافعت عن احتياجاتي فمن المحتمل أن أدافع عنها بشكل يجعل من السهل على الآخرين تجاوزها وتجاهلها. يمكنني أن أدافع عنها، ولكن عليَّ أن أفعل هذا عن طريق المراوغة أو بإشعار الآخرين بالذنب تجاهي والأسف لي".

يمكن إجماله في "أنا أخسر، وأنت تفوز"، أو "إذا خسرت أنا، ستخسر أنت أيضًا!".

أنماط اللغة

- اتفاق تجريبي ومتردد: "حسنًا ربما يمكنني أن أحاول".
- الإشارة إلى الشكوك: "حسنًا أنا لا أعرف إذا كان القيام بهذا العمل أمرًا صحيحًا، ماذا سيقول الآخرون؟".
- عدم الرغبة في تحديد الأفضل: "يمكن أن نخرج، أو يمكننا أن نبقى أو ربما يمكننا أن نطلب وجبة جاهزة؟ ما رأيك؟
- التحسر والشكوى: "لماذا أنا؟ دائمًا ما يحدث هذا لي".
- صيد المجاملات والإشادة: "أنا أول مرة أقوم بعمل كهذا، إنه ليس جيدًا، أليس كذلك؟.

- طلب الحصول على الإذن والموافقة: "هل يجب حقًّا أن أمضي قدمًا وهل يجب فقط أن أكون صامتة؟".
- رثاء النفس: "لماذا دائمًا أنا فقط من يوبخ الأطفال؟".
- التقليل من النفس: "لست جيدًا في مثل هذا الشيء، أنت تقوم به أفضل كثيرًا".
- اقتراحات على حساب مصلحتك: "يا! لقد قلت إنك ستساعدني غدًا، أنا أعلم أنك لن تمانع".
- جمل طويلة وغير مترابطة: "حسنًا أنت تعلم كيف مع كل هذا الكم... هم يأتون ويسألون أن تسدي إليهم معروفًا دون مراعاة هل تريد القيام به أم لا... حسنًا، لقد حاولت أن أشرح... كيف أنهم لا يعرفون أنني لا أستطيع أن أترك كل شيء؟... وأنني ربما أكون في حاجة إلى بعض الملاحظة؟... حسنًا، إذا كانوا يفكرون أنني أتمتع بالسعادة... أنا أقترح أنه يجب أن أقول لهم... ولكن بعد ذلك يجب أن يعرفوا، أليس كذلك؟... أنا مصمم أن أقول لهم ولكنهم لن يستمعوا، أليس كذلك؟".

الحزم

النظرة إلى العالم

أنا لدي احتياجات ومتطلبات كما للجميع - لدي الحق في التعبير عن نفسي كما للجميع - أنا مسئول عن سلوكي وتبعاته - يمكنني الدفاع عما أؤمن به بدون مهاجمة الآخرين - ليس عليَّ أن أخسر لكي يفوز الآخرون، يمكنني أن أطالب باحتياجاتي ومتطلباتي وغير ذلك بصراحة وإخلاص.

يمكن إجماله في "الفوز المشترك".

أنماط اللغة

- امتلاك الأفكار، والآراء، والمشاعر: "هكذا أرى الموقف.."، "في رأيي/نظري نحتاج إلى أن نتعامل مع هذا أولا". "عندما أجد نفسي في هذا الموقف أشعر بالتردد والحذر عند طرح وجهة نظري".
- التصريح بما تريد: "ما أحب /أفضل /أريد /أحتاج هو أن نقوم معًا بهذا العمل".
- التركيز على السلوك والحقائق بدلًا من الآراء: "أعتقد عندما قمت بتحية ومجاملة "جيل"، فقد أظهرت كيف يمكنك أن تكون داعمًا".
- التمييز بين الآراء والحقائق: "في نظري هذا ظلم شديد".
- الوضوح: "ليس عندي تفضيل بشأنهما وسأكون في الحقيقة سعيدًا إذا قمنا بعمل أي من الأمرين".
- الإيجاز: "ما رأيك؟".
- أسئلة: خاصة الأسئلة المفتوحة التي تدعو الآخرين لطرح آرائهم، وأفكارهم، ومتطلباتهم، واحتياجاتهم بدلًا من الإجابة فقط بنعم أو لا. "ماذا، ولماذا، ومتى، وكيف، وأين، وأيهما، ومَن".
- التركيز على ما يمكن فعله: "أنا أعرف مدى صعوبة الأمر، يمكننا أن نأخذ هذا في الاعتبار ونخطط له".

تمرين

الأمثلة من الأول إلى التاسع تحتوي على عدد من المواقف.
ستجد ثلاثة ردود التي نؤمن أنها تطابق العدوانية، وعدم الحزم، والحزم في كل موقف.

أي من الاختيارات أ) أو ب) أو ت) سوف تختار؟ أيها في اعتقادك قد:

- يحقق أفضل نتيجة؟
- يكون الرد الحازم؟

دوّن الإجابات في مذكرتك وراجع إجاباتنا في آخر التمرين.

المثال الأول

تخيل أنك كنت تشاهد فيلمًا في السينما، وهناك بعض الأشخاص يثرثرون خلفك ويفسدون متعتك أنت وآخرين في المشاهدة.

أ) ستستدير تجاههم وتقول: "اصمتوا! ألا يمكنكم أن تروا أنكم تفسدون متعة الجميع؟".

ب) ستقول بصوت مرتفع عن صوتك العادي، حتى يمكن للجالسين خلفك يثرثرون أن يسمعوا: "أتمنى لو أن الأشخاص بالخلف تحدثوا بصوت أكثر انخفاضًا لكي نتمكن من الاستمتاع بالفيلم".

ج) يمكنك أن تقول: "إذا سمحتم، هل تمانعوا أن تتوقفوا عن الحديث، فأنتم تجعلون الاستماع إلى الفيلم أمرًا صعبًا جدًّا".

المثال الثاني

قبل وقت قصير جدًّا على عطلة نهاية الأسبوع، طلب منك رئيسك أن تكمل تقريرًا مهمًّا جدًّا وهو ما يعني أنك سوف تعمل طوال عطلة الأسبوع. لقد قمت بالفعل بالتحضير مع عائلتك وأصدقائك للخروج في العطلة.

سوف تقول:

أ) "أنت تعلم أنا في الحقيقة أحب المساعدة وعادة أكون سعيدًا جدًّا عند إسداء الخدمات - ولكن عطلة الأسبوع هذه فقط غير مناسبة ... أنا أقصد لقد تم إبلاغي قبل وقت قصير جدًّا من العطلة، ولست متأكدًا أنني سأتمكن من المساعدة إلى هذا الحد - هل طلبت من أحد آخر - ماذا قال لك؟".

ب) أعلم أن هذا مهم، ليس لي - إنني دائمًا ما أكون على استعداد لتقديم المساعدة في الأوقات العادية بكل ما أستطيع. ولكنني رتبت للخروج في عطلة هذا الأسبوع مع العائلة ولن أستطيع العمل على هذا التقرير. فكيف يمكنني أن أساعد بشيء آخر؟"

ج) "لديك فعلًا مشكلة هنا ولكنني لن أقوم بأي حال من الأحوال بتغيير خطتي لعطلة نهاية الأسبوع. أقترح عليك مفاتحة شخص آخر".

المثال الثالث

في نهاية أسبوع طويل وشاق، تتطلع أنت لقضاء وقت مع الأسرة. اتصل بك صديق يطلب منك الخروج لتناول العشاء ليلة السبت مع قليل من الاحتفال.

سوف تقول:

أ) "أشكرك "بيتر" على الدعوة، أشعر حقًا بالتعب بعد أسبوع شاق وأحتاج إلى الراحة في المنزل. من الممكن في وقت آخر، ولكن ليس في هذا الوقت".

ب) "لا، نحن نقوم بأشياء أخرى ولهذا لن نستطيع الحضور".

ج) "أشكرك جدًا على دعوتنا. لست واثقًا، ولكن أعتقد نحن نخطط لشيء آخر هذا المساء، سوف أقوم بمراجعة المفكرة لأنني لدي شعورًا أننا قد رتبنا لشيء ما. هل يمكنني الاتصال بك في وقت لاحق؟".

المثال الرابع

زميلك "سام" يطلب منك أن تقوم بتوصيله إلى المنزل بسيارتك. هذا الأمر لا يناسبك لأنك حقًا متأخر ومسكنه لا يقع في طريقك.

سوف تقول:

أ) "أنت تعرف أنني لو أستطيع سأفعل، ولكن اليوم شديد الصعوبة - كان عليَّ أن أفعل العديد من الأشياء، وقلت إنني سأعود إلى المنزل في الموعد المحدد لأول مرة - ولهذا فأنت ترى أنا لا أستطيع أن أساعدك. ربما لو سألت أحدًا آخر ربما يكون ذاهبًا في اتجاه منزلك - آسف، أرجو ألا تحزن".

ب) "إنني دائمًا ما أقوم بتغيير طريقي من أجلك، ولكن ليس هذه المرة".

ج) "أنا بالفعل متأخر يا سام وأريد أن أعود إلى المنزل في الموعد اليوم. مرة أخرى سأكون على أتم استعداد ولكن ليس اليوم".

المثال الخامس

زوجتك عرضت على جارتها أنك ستساعدها بدون أن تسألك عن رأيك في البداية، وليست هذه المرة الأولى. أنت في شدة الانزعاج.

سوف تقول:

أ) "هكذا، قد فعلت هذا مرة أخرى، دائمًا ما تجبرينني على المساعدة فقط لأنني لم أشتك من قبل أو أفتعل مشكلة. هذا غير صحيح، وأعتقد أنه ليس من العدل أن تقومي بذلك ـ أفترض أنني سوف أساعد هذه المرة لأنكِ قلتِ إنني سأساعد والجميع سيحزن إذا لم أفعل. لا يوجد حقًّا مراعاة لشعور الآخرين ويتم استغلال طبيعتي المتساهلة".

ب) "إذا سمحتِ لا تتطوعي بعرض مساعدتي في المستقبل دون أن تسأليني مسبقًا. أشعر بالانزعاج الشديد عندما تفعلين هذا. أعتقد أنه ينبغي أن تكلمي الجيران وتطلبي منهم أن يسألوني بشكل مباشر".

ج) "هذه آخر مرة ستفعلين ذلك بدون إخباري. أنتِ تجعلينني أشعر بالغضب الشديد حيث تقومين وحسب بهذا العمل دون أن تحاولي معرفة هل سأقوم بهذا العمل أم لا. توقفي عن ذلك!".

المثال السادس

أعطاك مديرك المزيد من العمل، ولديك بالفعل الكثير لتقوم به كما أن الموعد الأخير لتسليم العمل مضغوط للغاية.

سوف تقول

- إنه كثير للغاية، ولا يمكنك التوقع بأنني سأقوم بالتعامل مع كل ذلك ـ لا يمكن.
- لا يمكنني القيام بذلك خلال الوقت المقترح، أوبري. إننا بحاجة للمزيد من النقاش بشأن ذلك.
- أشكرك، أوبري. اتركه معي وسوف أطلع عليه لأرى ما يمكنني عمله.

المثال السابع

لقد قمت بمجهود استثنائي لمقابلة صديق في وقت محدد. بعد نصف ساعة جاء إليك على مهله وعلى وجهه ابتسامة.

سوف تقول:

أ) "ماذا عن الوقت! ماذا تعتقد عن الوقت الآن؟".

ب) ظننت أنك لن تأتي أبدًا ـ اعتقدت أنني حضرت في وقت خطأ ـ أتصور أن المرور كان سيئًا".

ج) "أعتقد أننا اتفقنا على اللقاء الساعة الواحدة يا "جيس". ماذا حدث؟".

المثال الثامن

أنت طموح وتريد أن تظهر للجميع مدى كفاءتك؛ ولكن في الحقيقة أنت لا تعرف كيف تبدأ في وظيفة محددة لافتة للنظر. رئيسك يلاحظ عليك الحيرة ويسألك إذا ما كان كل شيء على ما يرام.

سوف تقول:

أ) "أثق أنه يمكنني تحقيق النجاح في هذا المشروع؛ ولكن أحتاج منك المساعدة للبداية فقط".

ب) هذا المشروع يتطلب المزيد من الاهتمام والجهد، مثير للاهتمام مع هذا العدد من الزوايا المختلفة الخاصة به. يمكنني أن أرى أن هناك عددًا من الطرق المختلفة للبدء فيه، كل طريقة لها مميزاتها وعيوبها، ولذلك فهي مسألة أي طريقة هي الأفضل".

ج) "لا توجد مشكلة على الإطلاق - أستطيع أن أفعل عشرات من هذا المشروع قبل تناول الإفطار".

المثال التاسع

أنت في تجمع أسري، وتدافع بحماس عن أعمال قامت بها مجموعة أقلية محددة عندما قال أحد أفراد الأسرة "هذا طبيعي من شخص مثلك - أنت لا تعرف عن ماذا تتكلم".

سوف تقول:

أ) لاشيء، ستبقى صامتًا وتضحك مع الجميع.

ب) "ما الذي يجعلك متأكدًا أنني لا أعرف؟".

ج) "نعم بالطبع أعلم، أنا بالتأكيد أعرف أكثر منك!".

الإجابات ١ - ٩

نحن لا نقترح أن الردود ستنهي أو تحل الموقف؛ ولكن أول رد تقوم به سيحدد "جو" أو "أسلوب" ما يعقبه من نقاش. عندما تبدأ بشكل جيد، فأنت تزيد احتمالية أن تنهي بشكل جيد.

المثال الأول

أ) عدواني؛ ب) غير حازم؛ ت) حازم

المثال الثاني

أ) غير حازم؛ ب) حازم؛ ت) عدواني

المثال الثالث

أ) حازم؛ ب) عدواني؛ ج) غير حازم

المثال الرابع

أ) غير حازم؛ ب) عدواني؛ ج) حازم

المثال الخامس

أ) غير حازم؛ ب) حازم؛ ج) عدواني

المثال السادس

أ) عدواني؛ ب) غير حازم؛ ج) حازم

المثال السابع

أ) عدواني؛ ب) غير حازم؛ ج) حازم

المثال الثامن

أ) حازم؛ ب) غير حازم؛ ج) عدواني

المثال التاسع

أ) غير حازم؛ ب) حازم؛ ج) عدواني

جميعنا يتصرف بالطرق الثلاث في بعض المواقف، وفي بعض المواقف نتصرف بشكل أكثر عدوانية أو غير حازم- وهذا بالطبع لا يعني أننا أشخاص عدوانيون أو غير حازمين فقط. فالحزم يتعلق بالسلوك وليس بالأشخاص.

يهدف هذا الكتاب إلى مساعدتك على زيادة حزمك في مواقف أكثر وأكثر عندما يكون مناسبًا لك أن تتصرف هكذا.

والآن راجع ردودك كطريقة بسيطة لمعرفة إلى أي الطرق تميل أكثر في تصرفك.

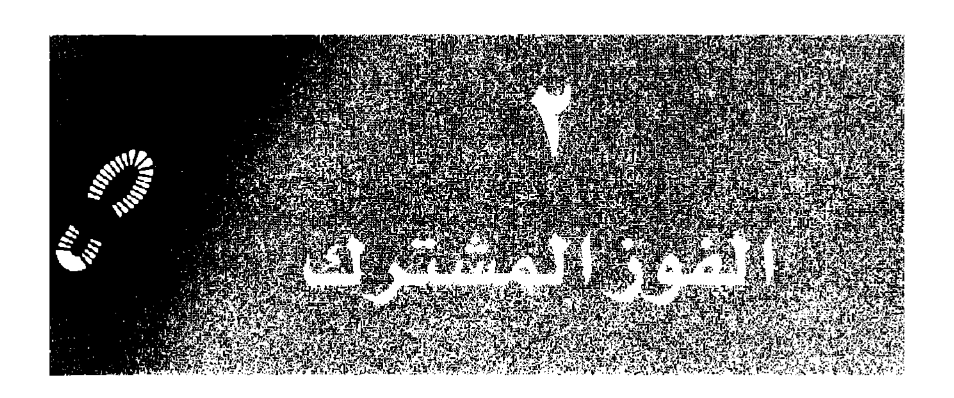
الخلاصة

عندما نتصرف بحزم نضع احتياجاتنا على قدم المساواة مع احتياجات الآخرين. من الضروري من أجل سعادتنا أن نفعل ذلك. هذا أيضًا مفيد لأشخاص آخرين بما أننا لن نسدي الخدمات لأحد بأن نسمح لهم بأن يعتقدوا أننا في خدمتهم دائمًا دون أن يعترفوا لنا بفضل أو أن يأخذوا كل ما يحتاجون منا.

عندما تستطيع أن تجد حلًّا يحفظ كرامة، واحترام، واحتياجات الآخرين، فمن المرجح أنك تحقق نتيجة طويلة الأمد يمكن لجميع الأطراف أن يتفقوا عليها.

بالطبع ليس هذا هو الاختيار السهل دائمًا، فمن السهل في بعض الأحيان أن تستسلم فقط أو أن تتخذ موقفًا صارمًا وترفض أن تتراجع عن آرائك تحت أي ظرف.

إذا كنت تريد أن تكون أكثر سعادة، وصحة، ونجاحًا - مهما اختلف تعريفك للنجاح - عليك أن تولي لنفسك رعاية أكبر وتتصرف بطريقة متوافقة. وهذا حتمًا يعني تغيير نظرتك إلى العالم الذي تعيشه، وخاصةً، نظرتك إلى نفسك.


٢
الفوز المشترك

السلوك الحازم هو أكثر من مجرد مجموعة من الأساليب.

هو توجه ونظام واعتقاد بشأن كيف تريد أن يعاملك الناس وكيف تريد أن تعاملهم.

منذ سنوات قليلة، دعانا مدير تنفيذي لشركة مبيعات هندسية لقضاء يوم مع فريق من كبار الموظفين للحديث حول ثقافة الشركة. كانت هناك أدلة متزايدة على الطريقة الهجومية التي تنتهجها الشركة للفوز بالصفقات قد بدأت تتداعى، وخصوصًا مع تراجع الإيرادات.

كان كل شيء على ما يرام في بداية الصباح. رصدنا عددًا من الأساليب التي يعتقدون أنها مفيدة ثم بدأنا بفحص أساسيات "الفوز المشترك".

كان من السهل أن نرى لماذا كان لهذه الشركة نمط هجومي، وهو النمط الذي كان يستحثه المدير التنفيذي نفسه، ولكي نعطي الرجل حقه، فقد جلس خلال جلسة تدريبية حول "لماذا يجب أن تصبح الشركة أكثر توجها نحو سياسة الفوز المشترك"، ولكن في النهاية، لابد أن هناك شيئًا قد أثار إحباطه.

لقد قال: "كل هذا جيد نظريًا، وجميعنا نحب أن نتعامل بلطف مع عملائنا، ولكن العمل هو منافسة واقعية حيث البقاء للأصلح هو القانون الأساسي، فإما أن تأكل أو تؤكل، وفي كل الأحوال تأكد أن تكون لك الضربة الأولى".

لقد ناقشنا عددًا من الطرق للتعامل مع العملاء وقمنا بتصفيتها إلى أربع مقاربات مميزة أسميناها "مجموعة الفوز المشترك". قدمت الحجج التي تدعم كل مقاربة وانتظرت الرد. قلت: "دعونا نتخيل أننا تبنينا واحدًا من هذه المقاربات الأربع".

مجموعة الفوز المشترك

١ ـ الفوز - الخسارة

المقاربة هنا هي أن تتخيل أنه خلال المفاوضات، يفوز العملاء وتخسر الشركة. إنه أمر جيد بالنسبة للعملاء والعلاقات مع العملاء، لكن هل هذه إستراتيجية تستحق المحافظة عليها؟

قال: "قد ينجح هذا على المدى القصير، أو ربما كنوع من بيع السلع بالخسارة لاجتذاب العملاء، ولكن بالتأكيد سنفلس قبل مرور وقت طويل، ولهذا لن تستطيع الشركة أن تتبنى هذه الإستراتيجية على المدى الطويل".

٢_ الخسارة _ الفوز

هناك مقاربة أخرى: الخسارة والفوز. وفي هذه المقاربة أنت تسعى إلى نتيجة هي بالتأكيد في صالح الشركة ولكنها تجعل العميل يشعر بأنه خسر.

قلت: "هكذا يمكنك أن تجرب الطريقة العكسية، وتعمل على أساس الخسارة والفوز. في هذه الحالة سوف تجني أموالاً طائلة، ولكن في حالات كثيرة، من المحتمل أن يشعر عملاؤك أن ما يحصلون عليه أقل قيمة من أموالهم وأنك لست مهتمًّا بالقدر الكافي بخدمة عملائك أو الاحتفاظ بهم. هل هذا منهج مفيد؟".

قال مبتسمًا: "يبدو منهجًا جذابًا" وأضاف: "أتمنى ألا يُنظر إلينا على أننا نعامل عملاءنا بهذه الطريقة. لن نبقى طويلاً بعد زيارتهم الأولى وهذا لن يعزز ولاء العميل ولن يضمن البقاء على المدى الطويل".

٣_ الخسارة - الخسارة

وهناك مقاربة أخرى وهي الخسارة المشتركة. في هذه المقاربة، كلا الطرفين – العميل والشركة – يشعران بعدم الرضا وبأنهما لم يحصلا على ما يكفي مما يريدان.

قلت: "مع أن الأمر يبدو سخيفا، إلا أنه بإمكانك أن تجربه. فقد تصل إلى حل وسط بشأن سعر أو مستوى خدمة وتعلم أنك لن تحقق ربحا، ومع ذلك يستمر شعور العملاء بأنك تحملهم ماديًّا أكثر مما يجب أو أنهم لم يحصلوا حقًّا على ما أرادوه. هل هذه مقاربة يمكن تطبيقها على المدى الطويل؟".

كان رد المدير التنفيذي على هذا السيناريو هو الأقصر، وتبعه بعبوس أكثر في الوجه.

"لا يمكن أن تكون جادًّا! من العاقل الذي يمكن أن يفعل شيئا كهذا؟".

٤ـ الفوز - الفوز

المقاربة الرابعة هي الفوز الفوز. وهذه الإستراتيجية هي أن يشعر كلا الطرفين بأنهما قد حصلا على القدر الكافي مما يحتاجان إليه: فيشعر العميل أنه حصل على قيمة ما أنفق من أموال وتشعر الشركة بأنها باعت بالسعر الذي يوفي احتياجاتها.

قلت: "إننا بالفعل نستخدم المقاربة الرابعة وهي عندما تشعر أنت والعميل أنكما حصلتما عل اتفاق عادل وعلى قيمة المال- أي أ ن هناك شيئًا ما لهم وما يكفي لك - الفوز- الفوز".

فقال باستياء: "هذا مثالي. إنها المقاربة التي قد تحقق الولاء الدائم من العملاء ، استمرار العمل، ونمو الشركة وازدهارها على المدى البعيد؛ ولكنه صعب التحقيق".

فقلت: "لا ، قد يكون الخيار الأصعب؛ ولكن هل هناك أي مقاربة أخرى تستحق الاختيار؟".

سواء كنت شركة أو فردًا فإن الخيارات نفسها متاحة أمامك في جميع مفاوضاتك اليومية مع زملاء العمل، وأفراد الأسرة، والأصدقاء وجميع مواجهات الحياة اليومية.

ما الفوز - الفوز؟

فيما يتعلق بالمفاوضات، لتحقيق الفوز المشترك، كلا الطرفين يجب أن يشعرا بالرضا الكافي عن الحصيلة أو النتيجة في نهاية مرحلة التفاوض.

نحن نتفاوض كل يوم في حياتنا. ربما ليس نوع التفاوض الذي يعيد بناء الأمم والثقافات. من الممكن جدًّا أن تكون المناقشات المملة والمواجهات اليومية التي يريد فيها شخص شيئًا واحدًا وشخص آخر يريد شيئًا مختلفًا.

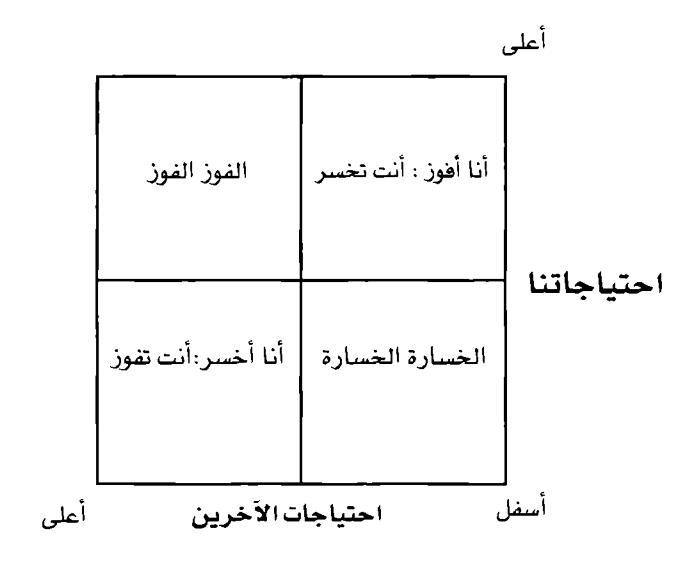
مثال ذلك:

- من يتحكم في جهاز الريموت كنترول،
- ومن سيصطحب الكلب أو يذهب للتسوق،
- ومن سيعد العشاء أو يوصل الأطفال؟

الموقف المثالي هو عندما يريد الشخص الآخر ما أنت مهيأ لإعطائه، وأن تكون مستعدًّا لإعطاء ما يريده الشخص الآخر. ولكن هذا لا يحدث دائمًا...

سواء كنت مديرًا تنفيذيًّا لشركة هندسية، أو مفاوضًا عالي المستوى، أو فردًا يتعامل مع المواقف اليومية، فلديك أربع مقاربات أساسية للحصول على نتائج. (هناك منهج خامس إضافي إذا ما كان الأفراد لا يريدون أن "يتصرفوا" بموجب الفوز - الفوز. هذا ما نسميه "لا فوز، لا تصرف،" وسوف نشرحه لاحقًا في هذا الفصل).

المقاربات الأربع يوضحها الشكل بالأسفل:



مجموعة الفوز الفوز

عملية الفوز الفوز

دعونا نر عملية من خمس خطوات لتحقيق الفوز الفوز.

الخطوة الأولى ـ تمسك بقناعاتك الحازمة

في البداية أنت تحتاج للاقتناع بإمكانية تحقيق الفوز المشترك. هذا الاقتناع سيمكنك من أن تكون شجاعًا، وحذرًا، ومثابرًا في بحثك عن حل متبادل.

القناعات الخاصة ربما تكون كما يلي:

- احتياجات الشخص ربما تكون مختلفة... ولكنها مازالت صالحة لهذا الشخص.
- احتياجاتي مهمة وكذلك احتياجات الآخرين.
- ليس عليّ أن أخسر حتى يفوز الآخرون.
- دائما بالإمكان تحقيق الفوز الفوز.

الخطوة الثانية ـ حدد احتياجاتك ومتطلباتك الخاصة

عندما تذكر احتياجاتك، كن محددًا. الناس تميل للتعبير عما يريدون في مقابل ما يحتاجون حقًا. على سبيل المثال:

- "أريد بعض المساعدة في عمل هذا"،
- أو "أحتاج إلى بعض المساعدة لمدة ١٠ دقائق للبدء في عمل البيان".

غير أن مفاوضاتنا ربما تكون غير ملائمة في بعض الأحيان، لذلك فإن معرفة تقييم ما نريده بسرعة هو أمر ضروري.

تطبيق اختبارالمفاوضات الكاشف Negotiating Litmus Test ينتج عنه مجموعة من الاحتمالات، والتي تمكنك من أن تلقي النظر على احتياجاتك الخاصة بينما يتيح مرونة في منهجك ليتحقق الفوز المشترك.

اسأل نفسك أسئلة التفاوض الخمسة الكاشفة Ngotiation Litmus.

١. "ما الذي أحتاج إليه تمامًا؟".
٢. "ما الذي سأكون سعيدًا به؟".
٣. "ما الذي سأكون راضيًا به بشكل كاف؟".
٤. "لا، هذا لا يكفي، أريد أيضًا...".
٥. "هذا الآن فوز – خسارة: أريد أن أقول لا أو أنسحب".

الخطوة الثالثة ـ حدد احتياجات الآخرين ومتطلباتهم

ما تريد أن تفعله الآن أن تتثبت من احتياجات الآخرين ومتطلباتهم، بدلًا من أن تصرح باحتياجاتك بصوت عال. نقوم بهذا عن طريق طرح الأسئلة.

أسئلة مفتوحة

- الأسئلة المفتوحة أكثر فائدة من الأسئلة المغلقة في تحديد الاحتياجات الحقيقية.
- الأسئلة المفتوحة تفتح مجالاً للتفاوض.
- الأسئلة المفتوحة تعالج المعارضات والمشاحنات.

بعض أكثر الأسئلة المفتوحة فائدة تبدأ بـ:

"ماذا...؟"
"كيف...؟"
"لماذا...؟"
"متى...؟"
"أين...؟"
"مَن...؟"

وجمل مثل

"أخبرني عن...؟"

أسئلة مغلقة

الأسئلة المغلقة – مفيدة في تحديد التوضيح والاتفاق. وهي مفيدة خاصة، في سياق *التصافح اللفظي* الذي سيتم ذكره بعد قليل.

الأسئلة المغلقة تبدأ بـ:

"هل...؟"
"أهو...؟"
"أليس...؟"
"أهم...؟"
"إذا...؟"

الخطوة الرابعة _الوصول إلى اتفاق حول كلتا المجموعتين من الاحتياجات والمتطلبات

بعد تحديد الاحتياجات الحقيقية، ربما تجد أنه لا توجد اختلافات أو هناك اختلافات بسيطة جدًّا، وأنه من السهل أن تصل إلى نتيجة مرضية للجميع. في بعض الأوقات الأخرى ربما تبدو أن مجموعة من الاحتياجات يمكن أن يتم تلبيتها فقط على حساب الأخرى.

بادئ ذي بدء، أنت تحتاج إلى:

- التحقق من أنك تفهمت احتياجات الطرف الآخر والتعبير عن اعترافك بهذه الاحتياجات.؛
- الحصول على موافقة الطرف الآخر على التوافق والاعتراف باحتياجاتك.

نسمي هذا "التصافح اللفظي". هذه لحظة جوهرية في المفاوضات حيث إن المناقشات المستقبلية قد بُنيت على أساس أن كلتا مجموعتي الاحتياجات لها مصداقيتها.

لا جدوى من الاستمرار في التفاوض إذا لم يكن الأمر كذلك، حيث ستعمل بجدول أعمال غير معلن للمكسب الخسارة أو الخسارة الخسارة.

فيما يلي مثالان على التصافح اللفظي:

- "براين"، أنا أقدر ترددك لدعم هذه الفكرة لأنك تؤمن أننا لم ننظر في جميع الاختيارات.(صمت) هل توافق أن الوقت ينفد منا ونحن بحاجة إلى الوصول إلى قرار اليوم؟

أو

- "جيني"، أنا أتفهم أنك تريد استعارة السيارة لأنه سيكون أكثر راحة لك ولأصدقائك.(صمت) هل تقدر أن هذا سيجعلني أنفق مالاً أكثر وسيعني أنني يجب أن أستيقظ مبكرًا جدًّا للذهاب للعمل بالمواصلات العامة بينما السيارة معك؟

الخطوة الخامسة ـ إيجاد حلول

الأسئلة التالية تشجع الطرف الآخر على المشاركة في إيجاد احتمالات للفوز المشترك:

- "جون، يجب أن تكون هناك طريقة لإنهاء هذا...".
- "سالي، ما رأيك في هذا كفكرة...؟
- "جراهام، كيف تعتقد أن هذا سينجح؟".
- "رانجت، ماذا يمكن أن يكون البديل؟".
- "بريجيتا، ما الأفكار التي لديكِ حول...؟".

عندما تناقش الاختيارات يمكنك أن تطبق *اختبار المفاوضات* الكاشف، والتحقق من مستوى *الفوز المشترك*.

ما الذي يمنعنا في كثير من الأحيان عن تحقيق الفوز - الفوز؟

إذن، إذا كان الفوز – الفوز بهذه الروعة لماذا لا يتبناه الجميع كل الوقت؟

منطقيًّا، من الذي لن يختار منهجًا يحقق له أفضل النتائج، وممتد الأثر؟ لأول وهلة يبدو عديم الفكر. مع ذلك، نحن لسنا حيوانات منطقية، بل خلقنا من مشاعر، واحتياجات متضاربة، ودرجة عالية من الأنانية والتفكير في النفس.

منهج الفوز الفوز يتطلب فكرًا، وشجاعة، وعزمًا، وجهدًا، ومراعاة لمشاعر الآخرين، ومثابرة.

من السهل نسبيًّا تبني منهج الفوز الخسارة. صحيح أنه يجب عليك أن تستهلك طاقة للحفاظ على مستوى العدائية؛ ولكن لا يجب عليك أن تجهد نفسك في التفكير أو أن تتواصل حقًّا مع الشخص الآخر وتنظر في احتياجاته.

تحتاج فقط أن تنظر في احتياجاتك ومتطلباتك. يمكنك أن تمتنع عن تغيير تصرفاتك وأفكارك، وتطلب، وتجبر، وتصرخ، وتهدد، ولا تتعاون، وترفض الاستماع وتركز على ما تريد.

وبالمثل، عندما تتبع منهج الخسارة الفوز، من السهل أن تستسلم وتختار الطريق الذي يضمن أدنى مقاومة. على الأقل نحن نتجنب المشاعر غير السعيدة الخاصة بالدفاع عن النفس أو إحباط الآخرين على ما يبدو - كل هذه الصراعات الفوضوية تم تجنبها.

مع منهج الخسارة الخسارة يمكننا أن نخفف الضرر عند الفقد بأن نؤكد لأنفسنا أن الطرف الآخر لم يحصل على كل ما يريد، ولن يتمتع بثمرة الانتصار.

يجب أيضًا أن نحافظ على مستوى معين من كرامة النفس، ونبرر لأنفسنا أن الهزيمة لم تكن مدمرة ولماذا سمحنا لأنفسنا أن يتم إكراهنا، وإرهابنا، وأن يتم التلاعب بنا. ولكن سيكون هناك انتقام، إذا لم يكن اليوم، سيكون في وقت آخر، وسيكون وقتها الانتقام متقنًا ومهيبًا. "نعم، سأذهب معك إلى الحفلة ولكن أيضًا سوف أجعلك تعرف في كل مناسبة أني بائس، وأكره أن أكون هنا وأفضل أن أكون في مكان آخر. بهذه الطريقة لن تستمتع أنت أيضًا. وعوضًا عن أن أقول "لا"، أو أن أتفاوض معك (والذي يأخذ جهدًا. إلخ)، سأكون أنا شهيدًا وأعاني".

الاختلاف بين الفوز - الفوز والحل الوسط

يرى بعض الناس أن الحل الوسط هو منهج الفوز الفوز نفسه. بالطبع الحل الوسط يشاركه المواصفات نفسها ومع ذلك يظل مختلفًا.

على الجانب الإيجابي، الحل الوسط قد يبدو أبسط، وأسهل، وأعدل طريقة لتقطيع فطيرة محددة حيث لا يبدو أن هناك فرصة لصنع واحدة أكبر. على الأقل، يبدو أن كل واحد يتشارك فيما هو متاح. المفاوضات تؤدي إلى نتيجة أن بعض احتياجات الطرفين قد تم تلبيتها.

على الجانب السلبي، الحل الوسط ربما يعني أن كلا الطرفين يشعران بأنهما قد تخليا عن الكثير.

في بعض الأوقات يبدو أن الحل الوسط نموذج مقبول للخسارة المشتركة، وتكتفي بالقليل في الوقت الذي يكون هناك حل أفضل متاح. إذا اكتفيت سريعًا بالحل الوسط تقلل من قيمة نفسك في وقت قصير.

منهج الفوز المشترك الأساسي يعني أنك لا تراعي فقط ما تريد ولكن أيضًا ما يريده الأشخاص الآخرون. أن تزيد درجة الاهتمام لاحتياجاتك واحتياجات الطرف الآخر. مثلما الحال مع الحل الوسط، أنت تهتم بما هو عادل ولكنك تتشاور مع الآخرين لاستطلاع الاحتياجات وأخذ جميع الخيارات بعين الاعتبار.

هذا يزيد من احتمالية الوصول إلى الحل الذي يشمل احتياجات أكثر لكل شخص،ويضمن التزامًا أكبر للتمسك بالحل.

الأخذ والرد - عندما نعلم أنه تم سماعنا والإصغاء لنا - له شعور مختلف عن التوصل الفوري إلى حل وسط.

الفوز الفوز هو منهج طويل الأمد - أنت تدرك أنه في أحد المواقف ربما لن تحصل على ما تعتقد أنه كاف، ولكن، على وجه العموم، ستتوازن الأمور. هذا الأمر اتضح جيدًا في حالة أحد المستشارين، الذي حضر إحدى دوراتنا. كان لـ"جيم" أموال مستحقة لدى عميل لم يكن معه سيولة نقدية، ولم يستطع دفع الفاتورة والتي مر وقت طويل على موعد استحقاقها. كان هناك "تاريخ" بين "جيم" والشركة التي سعت دائمًا للتعامل بشرف وأمانة مع "جيم".

محادثة "جيم" تمت تقريبًا على الوجه التالي:

"أنا أتفهم في هذه اللحظة أنك بحاجة إلى سيولة نقدية، وأنك بحاجة إلى مساعدة. هل أنت مستعد لأن تسدد لي على أقساط منتظمة على مدار الأشهر الستة القادمة؟".

تحدثت مع "جيم" في وقت لاحق وفهمت أن الأمر استغرق وقتًا طويلاً حتى يحصل على كامل مستحقاته؛ ولكن، بعيدًا عن فقدان ما أراد، بنى "جيم" علاقة طويلة الأمد مع عميله الذي أوصى بشدة شركات مشابهة للتعامل مع "جيم".

تمرين

ربما تجد أنه من المفيد أن تدقق سريعًا في المواقف؛ حيث تريد أن تحقق حلًّا أفضل من الذي ستحصل عليه حالاً.

أذكر ثلاثة مواقف حيث قمت بالتفاوض حول حل مع أحد الأشخاص حيث كان هناك تعارض بين احتياجات الطرفين.

والآن قم بترتيب هذه المواقف من حيث الصعوبة، بحيث يكون الأصعب هو الموقف الذي كان أيضًا الأكثر تسببًا للتوتر.

ربما تحتوي قائمتك على حوارك مع رئيسك في العمل لزيادة الراتب، أو مطالبة الزوج أو الزوجة لتنظيف الحمّام بعد الانتهاء من استعماله. إذا قمت بتقييم المطالبة بزيادة الراتب أنه أكثر شيء تفعله صعوبةً وتسببًا للتوتر، فهذا سيكون رقم واحد في قائمتك. بينما طلب تنظيف الحمّام هو شيء شديد الحساسية، فربما تقوم بتقييمه في المرتبة الخامسة من حيث التوتر.

انظر إلى كل موقف وقرر أيًا من المقاربات الأربع استخدمت في حلها، مثل الفوز الفوز؛ الفوز الخسارة إلخ.

هل المقاربة التي استخدمتها حققت لك ما تريد؟

لا فوز، لا تصرف

الفوز المشترك هو تفاوض، ولكن ستكون مثالية حمقاء أن ندعي أن الجميع يريد التفاوض بإنصاف - ربما لسبب أو لآخر يريد الطرف الآخر أن يتصرف بمنهج "أنا أفوز،أنت تخسر" وفي بعض الأوقات سيتصرف الأشخاص بمنهج الخسارة الخسارة - وهي الحالة التي تقوم فيها بإيذاء نفسك من أجل إلحاق الأذى بالآخر.

في منهج لا فوز، لا تصرف، أنت تمارس حقك في عدم الانخراط في المفاوضات لأن الطرف الآخر غير مهتم بفوزك أو أن الموضوع غير قابل للتفاوض.

لا فوز، لا تصرف هو الموقف الذي تنقله إلى الطرف الآخر، الموقف الافتراضي الذي يؤكد رغبتك في التفاوض مادام الطرف الآخر راغبًا في الوصول إلى حل. في قول كلمة "لا" أنت تبرهن على استعدادك للانسحاب عوضًا عن مواصلة عمل غير مثمر، أو المشاركة في لعبة بقواعد غير عادلة.

لا فوز، لا تصرف هو موقف قوي جدًّا، خاصة عندما نشعر بأن الطرف الآخر "يمسك بجميع الخيوط" ونحن عاجزون. من المرجح أن اختيار الانسحاب في هذه المواقف يحفظ لنا كرامتنا واحترامنا، ويعزز ثقتنا لمواجهة أصعب المواقف - فهي وسيلة مساعدة كبيرة لمعظمنا.

فيما يلي عملية لقول "لا" بحزم، في حين لايزال الباب مفتوحًا لمزيد من المفاوضات، إذا لم تقل "لا" فالطرف الآخر لن يكون عليه أن يتفاوض على الفوز معك. ولهذا، فإنها في كثير من الأحيان تعد نقطة انطلاق تجاه مفاوضات الفوز المشترك.

إفساح المجال لـ"لا": قول "لا" بحزم	
١. اعتراف/تعاطف مع الطلب	أظهر استماعًا صادقًا. (لا تعبر عن اتفاق أو عدم اتفاق).
٢. قل "لا" واكشف عن السبب الحقيقي	اختبار: إذا كان هذا الأمر غير حقيقي، هل كنت سأقول "نعم". ميز بين لا أستطيع ولا أريد. عندما تواجه "مشاحنة" حافظ على السبب الأصلي ولا تخترع أسبابًا جديدة. استعمل أسماءهم كلما استطعت.
٣. قل ما أنت مستعد لعمله/في هذا الوقت/ ما الذي يجب عمله في المستقبل/اعرض اقتراحًا للفوز المشترك (يمكنك أيضًا أن توضح طبيعة الحاجة)	(١) ربما تقرر أن توافق هذه المرة. (٢) ومع ذلك، أنت بحاجة إلى تسجيل موقفك الذي تعهدت به للمستقبل والعمل المستقبلي.

المثال	
١. اعترف أو تعاطف	*"فيكتور"، أنا أتفهم أنك متأخر وأنك تريد أن أوصلك إلى المنزل.*
٢. قل "لا"	*لا، لا يمكنني أن أوصلك اليوم لأنني أيضًا متأخر وأسكن في اتجاه معاكس لك.*
٣. ما الذي تستعد لعمله	*في المرة القادمة إذا كنت تريد أن أوصلك، من فضلك اسألني أولًا وإذا كنت متوجهًا إلى المنزل مباشرةً سأكون سعيدًا أن أوصلك.*

قول "لا" بحزم يؤتي ثماره لأنك:

١. تستمع وتتعاطف.
٢. تكون واضحًا وأمينًا في طرح أسبابك (وليس أعذارك)
٣. تبقي الباب مفتوحًا من أجل الوصول إلى الفوز - الفوز في المستقبل.

تمرين ـ قول "لا" بحزم

ربما يكون هناك مواقف في الماضي حيث كان لديك الحق في أن تقول لا ولم تفعل، أو هناك موقف سيأتي في المستقبل حيث من المهم لك أن تقول لا.

قول لا هو أمر صعب لأغلب الناس وكلما مارست هذا الأمر أكثر أصبحت أفضل. استخدم الخطوات الثلاث المذكورة بالأعلى واكتب ماذا تريد أن تقول.

"...

....

..............."

تذكر، عندما تقول "لا" فالطرف الآخر لا يستسلم تلقائيًّا، ولذلك توقع بعض المناوشات والردود المحتملة من الطرف الآخر. أشرك صديقًا، أو زوجًا، أو زميلًا وقم ببعض الممارسة.

لا تغير سببك، ربما تعيد صياغته، ولكن الثبات على "لا" بجانب سببك الحقيقي هو ما يدفع الطرف الآخر إلى قبول موقفك.

الخلاصة

الحزم هو سلوك وحالة مزاجية تتطلب رغبة الشخص في أن يكون مرنًا، ليرى وجهة نظر الشخص الآخر ويكون مستعدًّا للإنصات لما يقوله الآخرون.

الأسلوب الحازم يؤثر في شتى مناحي الحياة، والأشخاص الحازمون يميلون إلى أن يكون لديهم صراعات أقل في تعاملاتهم مع الآخرين، وهو الأمر الذي يترجم إلى توتر أقل بكثير في حياتهم.

منهج الفوز المشترك يتعلق بتغيير الخلاف، من هجوم ودفاع بين خصوم، إلى تعاون. هو تغير قوي في السلوك يغير المسار الكلي للتواصل.

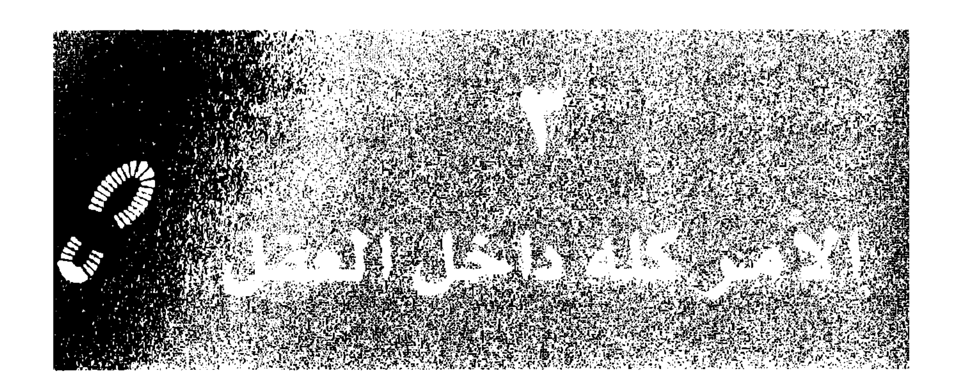
الأمر لا يتعلق بتحقيق الفوز على الناس ولكن بخلق التآزر عن طريق تحقيق الفوز مع الناس.

تتضمن فوائد منهج الفوز - الفوز :

- زيادة الإنتاجية (داخل وخارج العمل).
- تشجيع الناس على الإبداع، ودعوتهم إلى أن يكونوا صرحاء ومرنين.
- زيادة الالتزم لتحقيق حلول أعلى جودة.
- تركيز الطاقة والاهتمام على حل المشاكل بدلًا من الاقتتال مع بعضنا بعضًا.
- علاقات أفضل مع الآخرين حيث يزداد الاهتمام والحرص على الآخرين.
- بناء الثقة مع الأفراد حيث نتصرف بطريقة تبرهن على كرامتنا إضافة إلى كرامتهم.

كلما أصبحت أكثر مرونة، أصبح لديك خيارات فيما يتعلق بكيفية التواصل مع الآخرين، وأصبح لديك فرص لحل الخلافات.

لكي يصبح منهج الفوز الفوز سلوكنا المختار فمن الضروري أن نطور مهارات إضافية بجانب تلك التي نملكها حاليًّا. نحتاج إلى أن نتعلم أن نتراجع عن بعض حلولنا الحالية للنظر في الاحتياجات والاهتمامات التي تدفع كل شخص لنتائج محددة.


٢
الأمر كله داخل العقل

أحد الفروق الأساسية بين الحزم والسلوكيات الأخرى يتعلق بكيفية تأثير كلماتنا وسلوكنا على حقوق الآخرين.

السلوك الحازم هو سلوك للعقل، ترافقه مجموعة من *القناعات* حول نفسك والعالم من حولك.

تحدثنا في الفصل الثاني عن أن الفوز المشترك هو الفكرة الرئيسية للحزم. فممارسة الفوز المشترك يثبت للآخرين أنك "تنفذ ما تقول" وتدرك أنك تعيش في عالم مترابط حيث الأخذ والعطاء كلاهما مهم ومرغوب فيه. احتياجاتك لها أهميتها، مثلها مثل احتياجات الآخرين أيضًا.

في هذا الفصل سوف ننظر في طريقة التفكير ومجموعة الأدوات العقلية التي سوف تساعد على إمدادك بعمليات التفكير التي ستجعل سلوكك يتماشى مع أفكارك.

نحن ننظر إلى القناعات المهمة لكي تتصرف بثقة، وتنقل بوضوح ما تحتاج إليه وتريده، بينما تعترف باحتياجات الآخرين.

نحن نركز أيضًا بمهارة على العمليات العقلية في العمل التي يمكنها أن تعوق نواياك الحازمة. سنلاحظ كيف أن ثرثرتنا الداخلية تلعب دورًا خطيرًا في النتائج التي نحققها، وسنطور وسائل لتمكين وتقوية سلوكنا الحازم.

القناعات مسئولة عن جزء كبير من الثرثرة مع النفس، ولهذا فهي مكان جيد لكي نبدأ منه فهم كيف أن كل شيء يوجد في العقل.

القناعات

اقتنع وتصرف كأنه من المستحيل أن تفشل.

تشارلز إف. كترنج

يستند كثير مما نفعله، ونقوله، ونشعر به، وكيفية تصرفنا، على قيمنا وقناعاتنا، وخاصة قناعاتنا تجاه أنفسنا والأشخاص الآخرين.

تحدث المشاكل عندما نتمسك بقناعات غير حازمة، أو عدوانية عن أنفسنا والأشخاص الآخرين.

إذا كانت لديك قناعات حازمة، فسوف يتبعها سلوك حازم. وإذا لم تكن تتمسك بقناعات حازمة، فسيكون لديك صعوبة في الحفاظ على السلوك الحازم وتحقيق نتائج الفوز المشترك.

أهمية القناعات

نحن نفكر بشكل طبيعي في القناعات باعتبارها عقائد، أو شرائع، أو مذاهب، وكثير من القناعات هكذا.

الاقتناع في أساسه البسيط هو مبدأ توجيهي، أو قول فاصل، أو نظرة توفر المعنى والاتجاه في الحياة. ونحن نتمسك بالقناعات عند المستوى العاطفي. فالقناعات هي اعتقاد وقبول بأن أشياء محددة حقيقية دون الحاجة إلى دليل يدعم هذا الاعتقاد.فتصبح قناعاتنا:

- مرشحات لإدراكنا للعالم؛ فنحن نرى، ونسمع، ونشعر بما نحتاج إلى أن نراه، ونسمعه، ونشعر به.
- تعزز أو تحدد قوة ونمو سلوكنا.
- خفية، تظهر نفسها من خلال الأعمال التي نقوم بها.
- تحقق نفسها - "تكلم عن أوجه القصور لديك وستصبح لديك".

القناعات المعززة والمقيدة

القناعات المقيدة، سواء كانت عدوانية أو غير حازمة، تعيق نمونا، وتجعلنا خائفين، وقلقين، وغير مستقرين.

والقناعات المقيدة هي تلك القناعات التي تمنعنا من الحركة بطريقة ما. وبمجرد الإيمان بها، فإننا لا نفكر في، ولا نفعل، ولا نقول الأشياء التي تمنعنا عنها.

تدعونا للتفكير أننا غير جديرين بالحب، والنجاح، والاحترام، وتتركنا نشعر بالعجز وعدم الكفاءة.

القناعات الممكنة تساعدك على النمو وبناء ثقتك وإدراك قدرتك. يساعدك التمسك بها على أن تؤمن بأنك قادر على عمل تغيير إيجابي وتدعمك لتعيش حياة أكثر سعادة، وصحة، ونجاحًا.

القناعات غير الحازمة بشكل عام هي تلك التي تفترض أننا غير مساوين لباقي الناس، وبالتالي تدفعنا إلى السلوك غير الحازم أو العدائي.

القناعات الحازمة تفترض أننا على مستوى واحد ومتساوون ونستحق القدر نفسه من الاحترام والتواصل مثل الشخص التالي.

فيما يلي بعض الأمثلة عن القناعات. ضع علامة على تلك التي تعتقد أنها أمثلة على القناعات العدائية، أو غير الحازمة، أو الحازمة.

القناعات	عدائية	غير حازمة	حازمة
١. أنا أكثر ذكاء وقوة من الأشخاص الآخرين	√		
٢. هؤلاء الأشخاص الذين لا يضعون أنفسهم في المقدمة يستحقون ما يحدث لهم.	√		
٣. أنا لا أحتاج إلى إذن قبل اتخاذ الإجراءات.			√
٤. أنا لا أستحق أن أكون ناجحًا مثل بقية الناس.		√	

القناعات	عدائية	غير حازمة	حازمة
٥. أنا مساو للآخرين ولي الحقوق نفسها مثلهم.			√
٦. لا يمكن الوثوق في الأشخاص الآخرين أنهم سيعملون ما يقولون.	√		
٧. الرفض لا غبار عليه، فالموافقة ليست ممكنة أو مرغوبة دائمًا			√
٨. لن أتغير أبدًا، هذه هي طريقتي	√	√	
٩. يجب أن تكون قاسيًا حتى تنجح في هذا العالم.	√		
١٠. الآخرون يعتقدون أنني ضعيف إذا طلبت منهم المساعدة.	√	√	
١١. يجب أن أكون أقوى من الآخرين أو لن يتم تقديري كما يجب.	√		
١٢. يجب أن تتسبب في الألم لبعض الأشخاص حتى تحصل على ما تريد.	√		
١٣. أنا لست مسئولًا عن أعمال، أو قرارات، أو مشاعر الآخرين.		√	
١٤. ستحدث لي مشكلة إذا عبرت عن مشاعري.		√	

من أين تأتي قناعاتك؟

تتكون العديد من قناعاتنا في سن صغيرة -اعتاد رجال الدين قديمًا قول، *"أعطني الطفل حتى يبلغ السابعة، وسأريك الرجل"* .

١. طفولتنا. للأسف، ربما يكوّن "الطفل" الموجود بداخلنا استنتاجات خاطئة ومقيدة نتيجة لقولنا له، "أنت فقط تتباهى، أنت فقط تريد لفت الانتباه!" ، وربما يجد صعوبة في وقت لاحق من حياته - في أن يتحدث إيجابيًّا عن إنجازاته ومواطن قوته، أو أن يتقبل الإشادة بسماحة.

٢. أشخاص مهمون. ربما نكون التقطنا أقوالاً، وحكمًا، وأحكامًا مسبقة من أشخاص "مهمين" في حياتنا. هؤلاء من الممكن أن يكونوا والدينا، أو أجدادنا، أو معلمينا، أو أشخاصًا مهمين آخرين. نحبهم أو نحترمهم ونتعلم أن نثق فيما يقولون بدون تحفظ. العديد من مواهب الأطفال التعليمية فسدت بسبب أن معلمًا قال لهم إنهم ليسوا جيدين في الرياضيات، أو الرسم، أو العلوم أو غير ذلك، وصدقوا هذا الكلام واعتبروه حقيقة. على النقيض من ذلك هناك المعلم الذي يلهمك ويجعلك تؤمن أنك مميز، أو مهاري، أو موهوب.

٣. القيم الاجتماعية أو الثقافية. نحن نتأثر بالقيم الاجتماعية والثقافية التي تكافئ سلوكيات محددة وتعاقب أخرى. الشركة التي نعمل بها ربما تجسد نظرة خاصة حول العملاء أو الزبائن، أو طرق معاملة العاملين. لقد عشنا وعملنا لسنوات طويلة في أجزاء من العالم حيث أملت علينا الثقافات أن التقدم في العمر هو أكثر الحالات تأثيرًا. نحن لا نتحدى أبدًا الكبار حتى إذا عرفنا أنهم على خطأ. يجب علينا أن نبحث عن وسيلة أخرى لتغيير الأشياء.

٤. الأحداث المؤلمة. ربما نواجه أحداثًا مؤلمة تلقي بنا في حالة من الصدمة. من هذه الحالة كثيرًا ما نستخلص النتائج، التي ربما تكون مفيدة أو غير مفيدة. صديقة حدث لها حادث سيئ بينما كانت جالسة في المقعد الأمامي بالسيارة بجوار السائق. إلى هذا اليوم

ولديها إيمان لا يتزعزع أن هذا المقعد هو أخطر مكان في السيارة وأنها لن تجلس إلا في المقعد الخلفي خلف السائق.

٥. الأعذار. أحد الأسباب لاستعمالنا منطق خاطئ وتكوين قناعات مقيدة هو إيجاد العذر لأنفسنا من عدم فعل الأشياء التي نعي أننا سنخفق فيها. عندما نقوم بعمل أشياء ولا تسير الأمور على ما يرام، عادة ما نبرر فشلنا عن طريق تكوين واستخدام القناعات التي تبرر أعمالنا وتجعلنا لا نلوم أنفسنا. حتى وقت قريب لم يكن "كونراد" قادرًا على إصلاح أي شيء ذي أهمية معطل في منزلنا. محاولاته السابقة كانت تعني دائمًا استئجار أحد العمال لإصلاح الفوضى التي أحدثها. كان عذره: "لم أكن أبدًا ذا تفكير عملي".

٦. الخوف. القناعات المقيدة عادة ما تكون مدفوعة بالخوف. إن حبس الاقتناع في المكان نفسه هو الخوف من أنه إذا خالفنا قناعاتنا، فإن احتياجاتنا الأساسية سوف تتضرر. هناك دائمًا عنصر اجتماعي قوي لقراراتنا والتفكير في انتقاد الآخرين لنا، أو سخريتهم، أو رفضهم هو تفكير كافٍ لإيقافنا بقوة. نحن نخشى أيضًا أننا ربما تعرضنا للضرر بطريقة ما من قبل الآخرين، ولهذا نتجنبهم أو نسعى لإرضائهم.

١٢ خطوة لتنمية قناعتك بالحزم

التمسك بقناعة الحزم هو الخطوة الأولى نحو التصرف بثقة.

احذر من فكرة أنه عندما يكون لديك قناعة الحزم فسيمكنك الاسترخاء وترك الأشياء تحدث - فهي بحاجة إلى أن يتم تطويرها ودعمها باتخاذ الفعل المناسب.

هناك ١٢ خطوة لتطوير قناعات الحسم وتثبيتها والتي سوف تساعدك لتكون أكثر حزمًا.

الخطوات

١. حلل المواقف عندما لا تحقق النتائج التي تريدها.
٢. حدد ما إذا كان هناك أي قناعات مقيدة تعيق تقدمك - اكتبها عندما تكتب شيئًا فهذا يعني أن لديك بعض السيطرة عليها.
٣. تحد هذه القناعات من الجزء الناضج والأقل عاطفة في مخك.
٤. حدد أصل هذه القناعات المقيدة، ماذا حدث في الماضي البعيد ليجعلك تقتنع بهذا؟ يساعدك هذا على تقييم الأشياء بعقلانية.
٥. ما فائدة التمسك بهذا الاقتناع؟ كل سلوك نقوم بتكراره له فائدة. مثلًا، عندما لا ندافع عن أنفسنا ربما لا نحصل على ما نريد ولكن، بدايةً، هذا يعطينا شعورًا بالراحة ويخلصنا من التوتر.
٦. ما الاقتناع الحازم الذي تريد أن تتمسك به؟ اكتبه أو أوضحه بشكل مرئي - هذا يساعدك على تركيز العقل. قم بتثبيته على الحائط. احمله معك في حقيبتك أو جيبك.
٧. ما الفائدة التي ستعود عليك وعلى غيرك إذا تمسكت بهذا الاقتناع؟
٨. ما الإذن الذي تحتاج إلى أن تعطيه لنفسك أو للآخرين لعمل أشياء محددة؟ (انظر قسم الحقوق فيما يلي).
٩. ما الذي تريد أن تقوله لنفسك؟ (انظر قسم الحديث الذاتي لاحقًا في هذا الفصل).
١٠. ابدأ بالتصرف بحزم. ربما لا تشعر بهذا، ولكن يمكنك دائمًا أن تتصرف كما لو كنت تفعل.
١١. ابدأ بأمور بسيطة: كن حازمًا في سياقات بسيطة نسبيًا، مثل طلب أشياء في المتاجر والمطاعم حيث إنها ليست مواقف "حياة أو موت".
١٢. تفكر جيدًا في نجاحاتك. لاحظ كيف أن الاقتناع الجديد يحدث فارقًا.

الحقوق

أنت حر في اختيارك ولكنك لست حرًّا في تبعات هذا الاختيار.

آنون

عندما لا نكون واثقين بأنفسنا، أو حائرين حول الموقف، ربما لا نطالب بحقوقنا أو نعلن آراءنا بحزم وقوة.

"لا أستريح في الواقع في بعض المواقف وأجد صعوبة في التعامل مع مشاعري الحقيقية. أريد أن أقول ما أريد، ولكن أشعر بأنني مقيدة ولا أعتقد أن لديَّ الحق - في حالة إذا قلت شيئًا ربما أندم أو أشعر بالذنب حياله.

"إنني بحاجة إلى قبول الأشخاص الآخرين وأخشى الرفض، ولهذا أبقى خاضعة ثم أستاء من عدم دفاعي عن نفسي عندما أعتقد أن لدي الحق" .

هذه كلمات "جوديث"، أحد كبار المديرين المحترمين والأكفاء. تتصرف "جوديث" بحزم في معظم المواقف، ولكن عند العمل مع الزملاء في اجتماع، تبقى صامتة، تنسحب، وقليلًا ما تساهم في المناقشات والقرارات.

تستطيع "جوديث" أن تنظر إلى قناعاتها المقيدة في هذا الموقف وما شابهها من مواقف، بل ويمكنها أن تحدث بعض التغييرات العاجلة في سلوكها إذا ما نظرت إلى *حقوقها* - تلك الحقوق التي تنكرها هي والآخرون.

الأسلوب الحازم هو تعبير صريح وصادق عن مشاعرنا، وآرائنا، واحتياجاتنا، ووسيلة لإيصال ما تريده بوضوح، بشكل يحترم حقوقك وحقوق الآخرين.

تصدر الحقوق من داخلنا، الصوت الداخلي الذي يقول إن هذا الأمر مبرر ومن الجيد أن تفعل أو تقول شيئًا ما.

كل منا وُلد وله إمكانات فريدة وإرادة حرة لكي:

- نقرر لأنفسنا،
- ونرتكب الأخطاء ونتعلم منها،

- ونرفض الطلبات،
- ونقول "لا" بدون أن نشعر بالذنب،
- ونكون أنفسنا،
- ونقول "لا أعلم"،
- ونرفض أن نتخذ قرارًا في الحال.

خطوة مهمة أن نصبح حازمين وهي أن نكون على وعي بحقوقنا كأفراد، ونعيد التأكيد على بعض الحقوق الأساسية التي تثبت تميزنا، وهويتنا، وقوتنا الشخصية.

توضيح حقوقنا ليس مجرد عملية تصنيف فكري. فكريًّا، يتفق معظم الناس أن لهم الحقوق الموضحة فيما يلي. ولكن، لن تملك هذه الحقوق ما لم تصرح بها.

فيما يلي بعض الحقوق العامة التي تطبق في نطاق مجموعة من المواقف. من المهم معرفة ما الحقوق التي تقبلها لنفسك وتتصرف بموجبها، وما الحقوق التي تعطيها للآخرين وتسمح لهم بالتصرف بموجبها. من هنا، يمكنك أن تقرر ما الحقوق الأخرى التي تحتاج إلى تفعيلها لتعزيز إصرارك.

تمرين

من القائمة التالية، قم بتقييم كل حق تعطيه لنفسك أو للآخرين بوضع رقم من ١ إلى ١٠.

رقم ١ سيكون، "نادرًا ما أعطي لنفسي هذا الحق".

رقم ١٠ سيعني، "دائمًا ما أعطي لنفسي هذا الحق".

رقم ٥ سيكون، "أحيانًا أعطي لنفسي هذا الحق".

أشر على الحقوق التي تعطيها لنفسك	قائمة	أشر على الحقوق التي تعطيها للآخرين
	لدي الحق أن أقول "نعم" و "لا" بدون أن أشعر بالذنب أو الأنانية.	
	لدي الحق في أن تكون لي آرائي وأفكاري الخاصة (وأن يتم سماعها).	
	لدي الحق في أن تكون لي احتياجاتي (التي ربما تختلف عن احتياجات الغير).	
	لدي الحق في أن أطلب من الآخرين أن يستجيبوا لاحتياجاتي ومطالبي.	
	لدي الحق في أن أكون إنسانًا، على سبيل المثال أن أرتكب الأخطاء وأقول "أنا لا أعلم".	
	لدي الحق في أن أغير رأيي، وأتغير.	
	لدي الحق في أن يكون لدي مشاعر وأمنيات أعبر عنها بجزم.	
	لدي الحق في أن أكون "نفسي" (أن أكون مختلفًا عن الآخرين، أو ما يريدون أن أكون، أو أفعل).	
	لدي الحق في أن أتخذ قرارات وأن أتعامل مع عواقبها.	
	لدي الحق في أن يحترم الآخرون حقوقي.	
	لدي الحق في أن يتم التعامل معي باحترام وكرامة.	

أشر على الحقوق التي تعطيها لنفسك	قائمة	أشر على الحقوق التي تعطيها للآخرين
	لدي الحق في أن يتم الاستماع إليَّ وأن يؤخذ كلامي على محمل الجد.	
	لدي الحق في الحكم على سلوكي، وأفكاري، وعواطفي، وأن أكون مسئولاً عن العواقب.	
	لدي الحق في أن أقول أنا لا أفهم.	
	لدي الحق في أن أطالب بما أريد (مدركًا أن الشخص الآخر لديه الحق في أن يقول "لا").	

رغم أن التقييمات التي أعطيتها وهمية وغير موضوعية إلا أنها ستكون مهمة لك.

عندما تنتهي من التمرين:

- قارن بين الدرجات على اليمين (التي أعطيتها لنفسك) وبين الدرجات على اليسار (التي أعطيتها للآخرين). هل الدرجات واحدة؟
- إذا كانت الدرجات على اليمين أعلى منها على اليسار فهذا يشير إلى أنك تتصرف بعدائية في مواقف محددة.
- على النقيض، إذا كانت الدرجات على اليسار هي الأعلى فهذا ربما يشير إلى أنك تتصرف بغير حزم أو بخضوع في مواقف محددة.
- أين هو أقل رقم لك؟ هل تفعيل هذا الحق سيضمن لك نتائج أفضل في مواقف محددة ومع أشخاص محددين؟

حدد تلك المواقف حيث تريد أن تتعامل بأسلوب حازم واذكر الحقوق التي تحتاج إليها لنفسك لكي تعمل بموجبها والحقوق التي تريد أن تحفظها لشخص آخر.

كثر الحديث عن الحقوق هذه الأيام. كل حق تطالب به له مسئولية مساوية ترتبط به.

(أ) تحمل المسئولية، واعترف بالخطأ بصراحة وصدق؛
(ب) وتعلم منها وتداركها؛
(ج) ولا تكرر الخطأ مرة أخرى؛
(د) و اطلب المساعدة عند الضرورة.

تمرين ـ تحديد حقوقك

في المواقف التالية قرر ما الحقوق التي تملكها وما الحقوق التي يملكها الشخص الآخر.

١. أحد أقارب زوجتك، والتي لا تفضل قضاء الكثير من الوقت معها، تتصل بالهاتف وتقول إنها تخطط لقضاء ثلاثة أسابيع معكم
حقك حقهم

٢. أحد أبنائك حضر إلى المنزل متأخرًا عن الموعد المتفق عليه في اليومين السابقين.
حقك حقهم

٣. تستمتع بتناول الطعام في أحد المطاعم، وبدأ أحد الأشخاص الذي يجلس بالقرب منك بالتحدث بصوت مرتفع جدًّا، وهو ما أزعجك.
حقك حقهم

٤. حضرت إلى المنزل من العمل وزوجتك تريد أن تذهب إلى السينما، ولكنك لا تفضل

حقك حقهم

٥. لقد ارتكبت خطأ وأنت تعد تقريرًا لرئيسك. بدأ رئيسك بتوبيخك أمام بقية زملائك.

حقك حقهم

٦. هذا دورك لغسيل الصحون. قبل أن تقوم من على المائدة، بدأت زوجتك تقول لك إن آخر مرة قمت بغسيل الصحون قامت هي بغسيلها مرة أخرى وكان هناك فوضى في المطبخ.

حقك حقهم

شيطان أم ملاك؟ _ الحديث الذاتي

كل شخص له شيطان توأم

آنون

في بعض الأحيان، نشعر كأننا نسمع أصوات شخصين صغيرين جاثمين على كتفنا: الشيطان والملاك.

الملاك يدعمك بأفكار إيجابية مؤكدًا ما *يمكنك* أن تفعله، وهامسًا بهدوء، أفكار واثقة حول الاستطاعة والإمكانية:

"يمكنك أن تفعل هذا، ربما تتطلب مجهودًا كبيرًا، لقد فعلت أشياء مماثلة من قبل، لقد نجحت في الماضي، بالفكر والالتزام يمكنك أن تفعل هذا ثانيةً..." .

إنه جزء الإبداع والتمكين منك، يدعوك إلى التفكير فيما وراء نقاط ضعفك والتركيز على إمكانياتك ونقاط قوتك.

هدفه هو حمايتك، والحفاظ عليك آمنًا، ورعاية تقدمك.

الشيطان، الصوت الآخر، مليء بالشك والعتاب:

"لا يمكنك أن تفعل هذا، ستكون أحمق إذا حاولت، انظر ماذا حدث في المرة السابقة، حينها قلت لك إنك لن تجيد، أنت لست ذكيًّا بالقدر الكافي، أنت لست جيدًا بالقدر الكافي، خذ الخيار السهل"... يتغذى على إخفاقاتك وتخوفاتك ويمنعك من المخاطرة.

هذا الصوت يكافح للسيطرة. يطغى على الملاك الذي بداخلك ويؤكد ما يمكن أن يتم على غير ما يرام، وما لا يمكنك فعله. هو يلعب على قلقك.

على النقيض، رغم أن هدف هذا الصوت العنيد هو أيضًا حمايتك والحفاظ عليك سالمًا من الضرر، إلا أنه يختار طريقة تدميرية وسلبية لتحقيق هذا القصد.

هل شعرت بهذا من قبل؟ من منهم يفوز؟

حكاية دونوما

هناك حكاية قديمة تناقلها الهنود الحمر في أمريكا الشمالية حول زعيم موقر يدعى "دونوما". كان كل ليلة يجمع حوله الشجعان الصغار ليعلمهم تراثهم، والطريق إلى الشجاعة الهندية.

كان يقول: "في بعض الأحيان سيكون هناك جزء منك يريد أن يحسن الفعل وستكون مليئًا بالقوة والحكمة - ستكون في قبضة الدب الأبيض هذا لأنه قوي وطيب.

"وفي بعض الأوقات الأخرى ستكون غير واثق بنفسك، وخائفًا، وتريد الاستسلام - ولهذا ستكون في قبضة الدب البني وهو قوي كذلك.

"وعلى مدار أيام حياتك كلها سيكون معك الدبان الأبيض والبني. كلاهما يسعى إلى السيطرة، يجادلان بعضهما بعنف، ويتصارعان إلى الموت.

"في بعض الأحيان سيكون الدب البني أقوى وستخضع لإرادته، وفي أوقات أخرى الدب الأبيض سيكون صاحب السيطرة وستتبع مساره، وسيصارعان بعضهما باستمرار.

"في لحظة ما يكون الدب الأبيض على القمة، ويكون أقوى الاثنين، ويدفع الدب البني إلى الخضوع.

"في أوقات أخرى يكون الدب البني هو المهيمن، ويجبر الدب الأبيض على الخضوع والاستسلام. ويستمر الصراع".

وقف أحد الشجعان بنظرة حائرة وغريبة وسأل، "أي الدبين أقوى وأيهما ينتصر في النهاية؟".

انتصب الزعيم العجوز قائمًا. وبعد فترة صمت طويلة قال: "من الصعب أن أقول يا بني لأن كل شيء يعتمد على من منهما تغذيه".

تخلص من العواطف ثم كن ناجحًا

عندما تستطيع أن تدير عواطفك، يمكنك أن تكون حازمًا بشكل فوري.

غير أن عواطفنا هي نتاج كيفية رؤيتنا لأنفسنا، أو الآخرين، أو أي من العناصر الأخرى في أي موقف.

دائمًا تقريبًا، بمجرد أن تتخلص من العواطف السلبية القوية مثل الغضب، أو الخوف، أو التوتر، أو القلق، أو غير ذلك، تصبح بشكل تلقائي أكثر إمكانية وقدرة على التعامل مع أي مشكلة أو صعوبة.

نحن نتحدث إلى أنفسنا أكثر مما نتحدث مع أي شخص آخر

نحن نتحدث إلى أنفسنا أكثر مما نتحدث مع أي شخص آخر خلال يومنا. قبل أن نقوم بعمل شيء ما، فإننا نكرر ما سوف نقول وكيف سنقوله. بينما نكون في ذروة المعركة نثرثر مع أنفسنا، وعندما نغادر، نحلل ما فعلناه، وما كان يجب أو يمكن أن يُقال. هذه الثرثرة مع النفس مستمرة.

في بعض الأحيان، نقنع أنفسنا بأشياء وفي أحيان أخرى نثني أنفسنا عن أشياء. في بعض الأحيان نشجع أنفسنا ولكن في معظم الوقت نقلل من

قيمتنا. هذان هما التوأمان، الشيطان أو الملاك، الدب الأبيض أو البني.

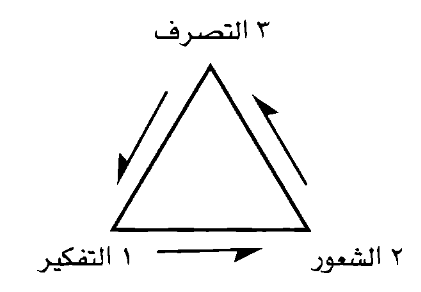
النموذج الأساسي للسلوك الإنساني يؤكد أن هذه المحادثات الداخلية تؤثر على سلوكنا بشكل مباشر.

إذا كنا نتأثر بما يقول الآخرون لنا وعنا، فإلى أي مدى نتأثر مما نقوله لأنفسنا؟

ثرثرة الملاك أو الشيطان تساعدنا على تحديد كيف *نشعر*، وهو ما بدوره يشكل كيف *نتصرف*. هذه *المحادثات الداخلية* من الممكن أن تتكون من *تبادلات شفهية* داخل رأسنا، وفي أوقات أخرى، يمكن أن تكون صورًا أو فيلمًا نقوم بتشغيله داخل رأسنا.

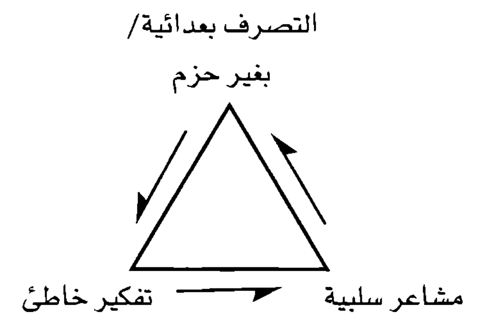
في أغلب الوقت لا نكون واعين بما نقوله لأنفسنا. الثرثرة تحدث في لحظة، في مستوى أقل من إدراك وعينا.

ربما لا نكون دائمًا واعين بهذه الأفكار، ولكننا نصبح واعين بالمشاعر غير السعيدة وتنتهي بنا الحال إلى التصرف بطريقة عدائية أو غير حازمة.



(١) نموذج السلوك فكر_اشعر_تصرف

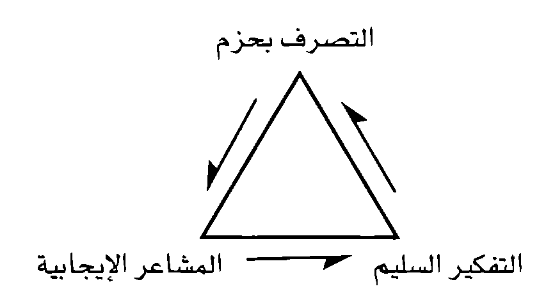
عندما تكون لدينا أفكار "خاطئة" (على سبيل المثال عدائية أو غير حازمة)، هذا يؤدي لمشاعر غير مثمرة مثل القلق، والخوف، والغضب، والاستياء، والعجز، غير ذلك. هذا قد يؤدي بنا إلى التصرف بغضب، وبقلق، وبخضوع، وبتوجيه الاتهامات، وغير ذلك.



نموذج السلوك فكر_اشعر_تصرف: التفكير الخاطئ

مثل هذه العملية الداخلية ستضمن أننا لن نكون في أفضل حال، وستجعل من الصعب تحقيق نتائج الفوز المشترك.

وعلى النقيض، عندما يكون تفكيرنا إيجابيًّا وواقعيًّا، نشعر بالثقة، والرضا، والاحترام، والاهتمام، والهدوء، وما إلى ذلك. هذا يؤدي بنا أن نصبح مبدعين، مرنين، قادرين على التعامل، ومتفائلين، وواقعيين.



نموذج السلوك فكر_اشعر_تصرف: التفكير السليم

فقط تخيل أنك مستريح في المنزل، على كرسي مريح، تشاهد برنامج التليفزيون الذي كنت ترغب في مشاهدته على مدى أسابيع، أو تستمع إلى الموسيقى المفضلة، وأنت تتناول المشروب الذي تحبه. كل شيء على ما يرام في العالم.

يقطع راحة البال هذه باب يفتح فجأة. يدخل جارك ومعه صندوق قمامة كبير ويقوم بتفريغه أمامك. الآن ليس كل شيء على ما يرام في العالم. فأمامك كومة من القمامة العفنة ذات الرائحة الكريهة التي تفسد كل الهواء الذي تستنشقه. ماذا تفعل؟

١. تدعوه إلى الداخل وتسأله عن موعد الشحنة القادمة؟
٢. تدعوه إلى الداخل وتدردش معه بود حول زوجته وأولاده، وأين سيذهب خلال عطلته القادمة؟
٣. تقوم بتهديده شفهيًّا وماديًّا؟
٤. تطلب منه أن يزيل القمامة، ويعوضك عن سجادتك التالفة، وتطلب منه ألا يفعل هذا مجددًا؟
٥. تستمر في "الاسترخاء" وكأن شيئًا لم يكن؟

أنت لديك الخيار

عندما تكون النتائج التي تحصل عليها ليست هي التي تريدها، فليس مصيرك ببساطة أن تعيد التاريخ. يمكنك أن تتدخل في مرحلة *التفكير* أو مرحلة *الشعور* وبالتالي تغير ما تفعل وبالتالي تتغير النتائج.

ربما لا نكون دائمًا مسئولين عن المواقف التي نوقع أنفسنا فيها؛ ولكننا مسئولين عن سلوكنا في *هذه* المواقف. نحن لدينا الخيار.

عندما نعلم أن سلوكنا متوقع على هذا النموذج البسيط يمكننا أن نقرر:

- كيف نريد أن نكون في هذا الموقف في المستقبل،
- وكيف نريد أن نكون في هذا الموقف في أثناء حدوثه.

الشيء الأول الذي تحتاج إلى فعله لاستعادة السيطرة هو أن تحضر الأفكار السلبية لاهتمامك الواعي.

تحتاج إلى أن تبطئ من تفكيرك و تنظر إليَّ، أو تستمع إلى ما تراه في عين عقلك أو تقوله لنفسك.

الخطوة الأولى

اسأل: *ما الذي أقوله لنفسي؟* أو، إذا كانت أفكارك تتمثل في صورة أو فيديو: *ما الذي أراه؟*

الخطوة الثانية

استمع للإجابة. العديد من الأشخاص يجدون من المفيد أن يكتبوا ماذا يفكرون أو يصفون ما يرون.

بينما تبدأ في تعلم استخدام هذه "الأداة" أقترح عليك أن تكتب أفكارك، حيث تسمح لك بتحديها بنزاهة.

الخطوة الثالثة

تحد كل ما يعيق أو يقيد من فكرك التي تعتقد أنها ليست مفيدة في دعم نجاحك، مثل التفكير أن هذا خطأ.

مواصفات التفكير الخاطئ

فيما يلي بعض مواصفات التفكير الخاطئ:

- التوقع المتشائم للمستقبل. جميعهم مهتمون فقط بأنفسهم ولن يكون هناك أحد مهتم بما يجب أن أقول.
- التفكير المطلق. لقد خيبت أملي من قبل ولهذا لن أعتمد عليك مجددًا.
- المبالغة. الجميع يقول إن كل شيء من الممكن أن يفشل وأنا أعلم أن الجميع متفق على هذا.
- الافتراضات. سيكون من الصعب عليَّ جدًّا أن أكون أكثر حزمًا.
- قراء العقل. عندما يحدقون النظر إليّ أعلم أنهم يفكرون ولا أعلم عن أي شيء أتحدث.

- النظرة غير المتوازنة. المرة الماضية عندما تكلمت قلت كل شيء بالمقلوب، أنا متأكد أنهم لم يفهموا شيئًا.
- التركيز السلبي. لن أكون قادرًا أبدًا أن أطلب ما أريد.

الخطوة الرابعة

حوِّل تفكيرك الخاطئ إلى أفكار إيجابية وواقعية. اكتب ورقة تتكون فقط من الأفكار الجيدة والمتوازنة.

مواصفات الكلام الإيجابي مع النفس

فيما يلي بعض مواصفات الكلام الإيجابي مع النفس:

- النظرة الواقعية إلى المستقبل.ربما لا يكون من السهل عليّ ولكنني استعددت جيدًا، وبإمكاني أن أثق في حدسي لإتمام هذا الأمر.
- الموضوعية. هم لديهم الحق في أن يسألوني ويختبروا إلى أي مدى حققنا تقدمًا مع هذا البرنامج. يمكنني أن أكون صادقًا وأعطي لهم رأيي.
- الصدق حول الماضي.لقد سمعوا عن الماضي ويمكنني أن أشرح كيف أن قلق العمال يؤثر على البرنامج.
- منهج يمكنني عمله. يمكنني الوثوق في نفسي لأقول الشيء الصحيح، يمكنني أن أكون حاسمًا ومباشرًا مع "جيلز" وأبقى ملتزمًا لما أؤمن به.

السيناريو الأسوأ

أحلك وأعمق مخاوفنا في بعض الأحيان تكون مستترة جيدًا وغير معلنة إلا كمشاعر قلق وفزع عميقة وغير صحية. ليست كل المخاوف متساوية. نحن نميل إلى تضخيم مخاوف محددة. عندما لا نتحداها تصبح أكثر ما يعوق إمكانياتنا فاعلية. السيناريو الأسوأ قد يحدث ولكن عندما نحضره إلى عقلنا

الواعي، يكون لدينا السيطرة ويمكننا التخطيط لما يمكننا فعله بشأنه في حال حدوثه.

تحد نفسك للإجابة عن هذه الأسئلة منطقيًّا بقدر ما تستطيع. هل من الممكن أن يحدث هذا حقًّا؟ ما احتمالية هذا. ماذا يمكنني أن أفعل؟

هذا النوع من التفكير يحررنا من قسوة المجهول. في معظم الوقت ستدرك أن احتمالية حدوث السيناريو الأسوأ ضعيفة جدًّا. استمر، وحاول. ما الأسوأ الذي يمكن أن يحدث؟

عندما تكون ناجحًا وتحقق نتائج الفوز المشترك، فمن الواضح أنك تفعل الكثير من الأشياء الصحيحة، ما لم تكن تتعرض للأعاصير طوال الطريق، ربما لا تحتاج إلى تقنيات التفكير الواقعي: "إذا لم تنكسر، لا تصلحها".

ولكن لهذه الأوقات عندما تشعر أنك:

- تحت ضغط
- مهدد
- تفتقد ثقتك في نفسك الطبيعية

أو أنك تظن أنك تواجه مصيبة وأن الأمور لن تتم على ما يرام بالنسبة لك، إذن فقد حان الوقت لكي تحصل على المزيد من المساعدة.

تذكر أن التفكير الخاطئ هو المرحلة الأولى لتطوير مشاعر سلبية وغير صحية والتي تقود السلوك وتعطيك نتائج لا تريدها. التفكير الخاطئ عادة ما يكون بروفة للفشل وهو يحقق نفسه.

التفكير السليم ينتج مجموعة مختلفة كليًّا من المشاعر والعواطف التي تمكننا من أن نكون في أفضل حالاتنا. وتعد بروفة للنجاح وهي كذلك تحقق نفسها!

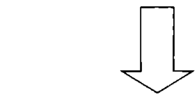
فيما يلي أربعة مواقف لممارسة تغيير التفكير الخاطئ. المواقف الثلاثة الأولى هي سيناريوهات نموذجية والرابع يعطيك فرصة لاستكشاف موقف خاص بك وتطبق العملية على السيناريو الخاص بك.

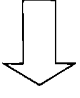
حول أي كلام خاطئ مع النفس في العمود الأيمن إلى تفكير إيجابي في العمود الأيسر.

الموقف الأول

"أليكس" يفكر في المقابلة الشخصية للعمل غدًا. لقد ذهب إلى بعض المقابلات ولكن لم يلق أي مردود حول أدائه. فيما يلي بعض أفكاره.

حديث نفس خاطئ	حديث نفس إيجابي
"يمكنني أن أعد جميع ما أحتاج إليه، ولكن لا يبدو أن الأمر سينجح".	"إذا خططت سأكون مستعدًّا لأكثر الأشياء التي سيسألونني عنها وسيكون لدي فرصة أفضل لكي أكون هادئًا ومتماسكًا".
"لن أكون قادرًا على الإجابة عن أسئلتهم".	"يمكنني أن أبقى هادئًا، وأتنفس ببطء وآخذ وقتي - عادة ما أعرف الإجابات".
"هم على الأرجح يبحثون عن شخص أكثر فاعلية مني".	"على الأرجح لن يكون هناك تطابق مثالي ولكنني أناسب ما طلبوه وإذا لم يكن كذلك لما طلبوني للمقابلة. أنا واثق من أنه بإمكاني أن أقوم بالعمل بشكل جيد جدًّا".
"سوف أجعل نفسي محل سخرية إذا لم أكن حذرًا".	"يمكنني فقط أن أفعل أفضل ما يمكنني فعله ثم يكون الخيار لهم".





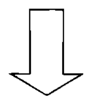
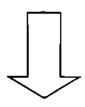
المشاعر السلبية	المشاعر المثمرة
الخوف	الهدوء
الاكتئاب	التركيز
الانزعاج	الاطمئنان
العصبية والقلق	الثقة بهدوء

السلوك	السلوك
التردد وعدم الثقة	منتبه
عدم الحسم	صراحة
النفور	الاهتمام
الاستسلام	الاستمتاع
التشكك	الراحة
	الثقة بالنفس

الموقف الثاني

في المرات القليلة الماضية التي حدث فيها خلاف بينك وبين زوجتك كان الأمر يتطور بسهولة إلى شجار. قامت بذكر اسمك في المتطوعين للمساعدة في حفل محلي ولكن هذا سيتعارض مع شيء آخر كنت ترغب في القيام به.

فكر بعناية ما الحديث الإيجابي الذي ربما تستعمله في هذا الموقف.

الحديث الذاتي	الحديث الذاتي الإيجابي
أنا لا أريد الآن شجارًا آخر- لماذا لا يمكننا مناقشة الأمور بعقلانية؟	لا يجب أن يصل الأمر إلى شجار، نحن نتكلم حول جميع الأشياء تقريبًا بعقلانية.
يجب أن أكون قويًا جدًّا لجعلها تسمع.	أنا أعلم أنه يمكنني أن أبقى هادئًا وأقول أشياء بشكل متوازن.
ستحاول التبرير	ربما تحاول التبرير ولكن يمكنني أن اسمع وأجعلها تنهي ما تريد أن تقوله.
سأفقد هدوئي وسيحدث بيننا خلاف شديد.	استطيع أن أقول كيف أشعر بدلًا من أن ألومها على مشاعري.
ولكني لن أتسامح مع هذا بعد الآن، سأعاملها بالمثل.	إذا أصبح الأمر شخصيًّا أستطيع أن أتوقف وآخذ وقتي وأركز على ما أريد.
	

المشاعر السلبية	المشاعر الإيجابية
عدم الاكتراث لرأيه	واثق
تم إذلاله	مرتاح
مسيطر عليه	متوازن
ممتعض	هادئ
غاضب	قادر
متحفظ	متماسك
متعب	جريء
⇩	⇩

(يتبع)

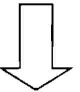
السلوك	السلوك
حذر جدًّا في تصرفاته	الاستماع لوجهات نظر وآراء مختلفة
ينتقي الكلمات الانفعالية	تتفهم احتياجات الآخرين والإقرار بأهمية التطوع بالنسبة لك
افتقاد التواصل بالعين	الاعتراف، ليس بالضرورة الاتفاق مع العواطف
ارتفاع العدائية	التواصل بالعين جيد
قلة الاستماع	أسئلة
خلاف آخر عند الفعل، أو الذهاب بعيدًا	البقاء صارمًا ومتصلًا بالنقاش
الشعور بالهزيمة	بناء نمط للنقاش يختلف عن المشادة

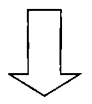
الموقف الثالث

مؤخرًا عندما كنت في الخارج في تجمع اجتماعي،قام أحد أصدقائك بشكل متكرر بالسخرية منك وإذلالك. أنت تظن أن هذا سيحدث مجددًا عندما تخرج معهم هذا المساء.

فكر بعناية ما الحديث الذاتي الإيجابي الذي ربما تستعمله في هذا الموقف.

الحديث الذاتي	الحديث الذاتي الإيجابي
ها نحن مرة أخرى، يمكنني أن أرى الآن ما سيحدث. سيتم إحراجي وسأشعر بالضآلة	أستطيع أن أرى نفسي صريحًا وناظرًا بحزم
سوف يكون عليَّ فقط أن أجلس هناك وأتلقى الكلام أيًّا كان	أستطيع أن أعترف بما سيقول، وإذا قام بإذلالي، سأطرح أسئلة مثل "ما الذي يجعلك تقول هذا؟"
عليّ أن أتجنب أي اتصال معه	يمكنني الإبقاء على كرامتي وأيضًا الحفاظ على كرامة الشخص الآخر
إذا قمت بالتعليق سيقوم برفع حاجبيه بشكل ساخر	يمكنني أن أحرجهم وأسألهم عما سيستفيدونه من هذا الإذلال
إذا قلت لهم أي شيء سوف يضحكون، ويقولون لي ألا آخذ كل شيء بشكل شخصي	يمكنني أن أشرح تأثير ذلك على مشاعري وعلى صداقتنا
	يمكنني أن أستمع بهدوء للردود
	يمكنني أن أقول إنني أرغب في أن تستند علاقتنا على الثقة المتبادلة





(يتبع)

المشاعر السلبية	المشاعر الإيجابية
مذلول	متماسك
مهان	مستقر
محرج	واثق
مغفل	معبر
تم السخرية منه	ودود
متضايق	صادق
	مخلص

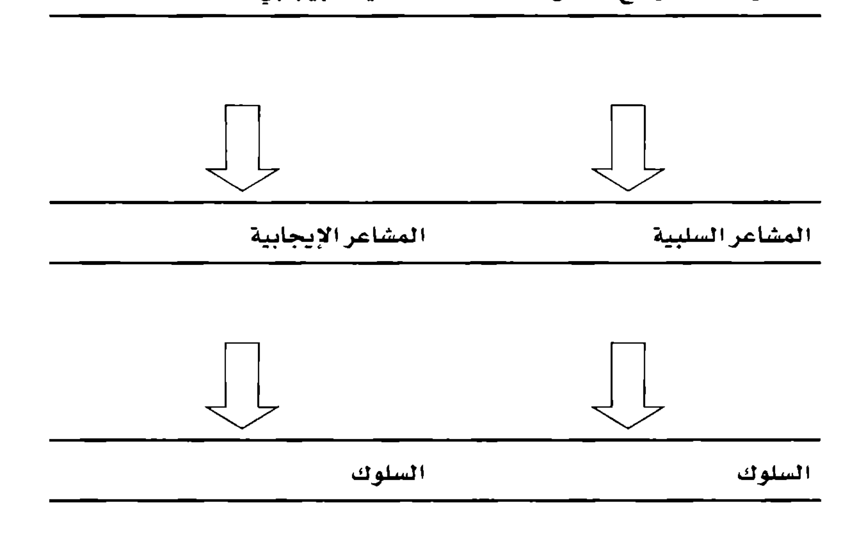
السلوك	السلوك
متوتر ومتشدد	مرتاح
منفعل	منتصب القامة، لا يزال على حاله
ابتسامات كاذبة	تعبيرات وجه مستريحة
النظر إلى الداخل	تواصل مباشر بالعين
التحدث أسرع	التساؤل حول تعليقاتهم المهينة بـ"ماذا يجعلك تقول /تفكر بهذا؟"
ثقة أقل فيما تقول، الاعتذار والحيطة	الحديث بوتيرة وصوت معتدل
يبدو عليه عدم الراحة ويريد أن يكون في مكان آخر	إيماءات صريحة
المغادرة مبكرًا، الشعور بالامتعاض	البقاء في الوضعية نفسها

الموقف الرابع

اختر موقفًا صعبًا يجب أن تواجهه في المستقبل، حيث يكون لديك مشاعر سيئة أو سلبية بشأن موقف أو شخص.

بينما تفكر بشأنه، اكتب ما الذي تفكر به الآن. اذكر كل أفكارك في العمود الأيمن.

تحد أفكارك التي في العمود الأيمن وغيّر أي تفكير خاطئ واكتبه في العمود الأيسر. كيف تشعر الآن؟ كيف تعتقد أنك ستتعامل مع الموقف عندما يحدث؟



عندما يسير الموقف بشكل خاطئ - في الوقت الحالي

حتى الآن قمنا بالتركيز على المناقشات والمواقف التي لم تحدث بعد. طريقة تجهيز عقليتك قبل موقف، سيكون لها دور مهم في النتيجة التي ستحصل عليها.

أساليب الحديث الذاتي تعمل جيدًا أيضًا خلال مناقشة أو موقف ربما لا يسير بالشكل الجيد بالنسبة لك. الإشارات الاعتيادية الدالة على المشاعر والعواطف ستشير إلى عدم الراحة والقلق.

كلما استخدمت وسائل الحديث الذاتي أكثر، كلما أصبحت ماهرًا في تغيير مزاجك لما تريد بصورة أسرع.

في أي موقف نحن لا نتحدث طوال الوقت. عندما تأخذ وقتًا للراحة، أو تصمت للحظة، يمكنك أن تسأل نفسك، "ما الذي أقوله لنفسي؟" الإجابة سريعة. يمكنك أن تصبح مهاريًا في تحدي أفكارك واستبدال الأفكار الخاطئة بالسليمة.

هل هذا مجرد ممارسة للخداع والمخادعة؟

هل يمكنك حقًّا تغيير نتاج موقف بتغيير الكلمات داخل رأسك؟ هل هذا صائب بشكل كاف للتأكيد على الأفكار السليمة أوأنك في الواقع، تخادع نفسك فقط؟

ربما يساعد مجرد قول الكلمات، وهي بالطبع خطوة أولى مهمة؛ ولكن من المرجح ألا تصنع الفارق وحدها إذا لم يتبعها الاقتناع، والجهد، والفعل الحازم. الدافع يلعب أيضًا دورًا كبيرًا: كم تريد حقًّا أن تتصرف بهذه الطريقة وما العائد؟

أسمعك تقول، :"ولكن ماذا إذا قلت الكلمات ومع ذلك لم تأت لي المشاعر المرتبطة بها؟ هل مصيري أن أبقى على هذه الحال؟".

الإجابة بالطبع "لا" - هناك موارد عقلية أخرى يمكنك أن تستفيد منها.

العودة إلى المستقبل

لقد سحرنا وروعنا الفيلم الأصلي، *الفك المفترس*- حكاية القرش الأبيض العملاق الذي أرهب سكان الجزيرة الصغيرة أميتي. صورة زعنفة القرش وهو يشق طريقه في المياه، صوت النبض، الدق الإيقاعي للموسيقى وهي تزداد إلى أوجها، وأرجل السابحين المتحركة...

لقد وجدنا الموسيقى مخيفة ودرامية، في أي وقت نسمعها، نعود إلى الوراء لهذه الصور والأصوات ونشعر باللحظة مرة أخرى.

ليس فقط *الفك المفترس*. هناك العديد من القطع الموسيقية التي تثير ذكريات ومشاعر خاصة، والتي ليس جميعها حسنة. نحن نتخيل أن هذا هو السبب في النجاح الدائم للبرامج الإذاعية التي تذيع الأغاني القديمة.

لدينا الشعور نفسه بالروائح. البعض منا كان يخشى دائمًا الذهاب إلى طبيب الأسنان وهناك رائحة خاصة لبنج الأسنان وربما حتى رائحة القناع المطاطي الذي يوضع على وجهك ليوصل إليك "الغاز". في أي وقت تصادف هذه الروائح ربما تجد نفسك ترتجف، ويتغير مزاجك، وتقف الشعيرات الموجودة خلف رقبتك، تتسارع دقات قلبك، وتتصبب عرقًا.

يتذكر الجسد والعقل المواقف سواء سعيدة أو غير سعيدة، ويحتفظ بهذه الذاكرة لكي نستعيدها في المستقبل. ويعد ذلك مفيدًا لنا، حتى إن كنا في الحاضر لا نشعر بالراحة والثقة، فإنه يمكننا أن نجد لحظة هادئة لكي نفكر بشأنها ويمكننا أن نصل إلى تلك المشاعر عن طريق الذاكرة. يمكننا أن نجلب المشاعر إلى الحاضر ونجعلهم يعملون من أجل مصلحتنا الخاصة. ما تحتاج إلى فعله، أن تفعله هو أن تذهب إلى الماضي عندما كنت، على سبيل المثال، تشعر بالنجاح، وفي مزاج جيد، وممتلئ بالثقة، وتصور نفسك هناك، وتسمع نفسك هناك، وتشعر بما شعرت به في هذه الحالات وقت حدوثها.

ربما تسأل نفسك، *ولكن* ماذا لو لم أشعر أبدًا بهذه المشاعر، أو أن هذا كان منذ وقت طويل جدًّا، ولذا لا أستطيع أن أسترجعهم من الماضي البعيد والمظلم؟

ولهذا، هناك أخبار سارة لك.

يبدو أن عقلك الذكي لا يفرق بين الخيال والحقيقة.

يمكنك أن تطرح سؤالًا مختلفًا على عقلك، "إذا كنت أشعر بالثقة/الراحة/ الإقناع... ماذا سيكون شعوري؟". يمكنك أن تستحضر هذه المشاعر كما لو كانت حقيقية بالنسبة لك.

تمرين المشاعر

التعبيـر عن نفسك بنزاهة ووضـوح سيساعدك على تطوير والمحافظة على علاقات صحية على كلا المستويين المهني والشخصي.

مـن أكثـر الأشيـاء الممتعة التـي لاحظناها في دوراتنـا هي قلة مفـردات اللغة التي يستعملهـا الأشخاص للتعبير عن مشاعرهم. أن تكـون قادرًا على تسمية الشعور يعد شيئًـا مفيدًا لكي تتواصل معه، وتصبح أكثر صدقًا في اتصالاتك. التصريح الواضح بعواطفـك هو الطريق الوحيـد لتوضيحها. فسمـاع الكلمات المنطوقـة يساعد على تعزيز ما نشعر به.

ربمـا تحب أن تكتشـف قدرتك علـى "استحضـار" المشاعر من ذكريـات الماضي باستخدام كلمات المشاعر هذه -يمكنك أن تجرب كذلك كلمات تعتقد أنك لم تشعر بها منذ وقت بعيد أو لم تشعر بها أبدًا من قبل وتتخيل كيف سيكون شعورك بها.

مقبول	منجز	متكيف	رائع
محبوب	طموح	مقدر	واثق
مرتاح	منتبه	جذاب	جدير بالتصديق
متوازن	جميل	سعيد	شجاع
مرح	ذكي	هادئ	قادر
مستقر	متأكد	منشرح	عزيز
واضح	ماهر	واثق	جريء
محدد	مسرور	يعتمد عليه	مميز
فعال	منتش	مؤثر	مبتهج
أنيق	متمكن	نشيط	متحمس
حماسي	معبر	مرن	مركز
قوي	ودود	صادق الوعد	موهوب
كيس	واقعي	سعيد	مفيد
بطولي	مخلص	مشجع	طريف
مسيطر	مستقل	قائد	ملهم
متوقد الذهن	لا يغلب	باعث على السرور	متهلل
عطوف	متحرر	معشوق	محظوظ
متمرس	يقظ	منهجي	محفز

(يتبع)

كريم	غير مصدر للأحكام	سليم النية	منظم
غير متحفظ	عاطفي	صبور	مسالم
مثالي	دمث	إيجابي	عازم
مستعد	مهتم	سريع	عقلاني
مطمئن	منفتح	مسترخ	قوي الإرادة
محترم	آمن	مجتهدً	باهر
حساس	مهاري	حازم	متشبث
لطيف	رصين	متسامح	مرهف الحس
مفهوم	فريد	موضع تقدير	مفعم بالحيوية
رقيق	حكيم	ذو شأن	

هل من الضعف أن تتحدث عن مشاعرك؟ وفقًا لبحث في الصحة العقلية فإن الإجابة "لا". الحديث عن المشاعر بإيجابية يقويك، ماديًا وعاطفيًّا.

قبل أن تتمكن من الحديث عن مشاعرك تحتاج إلى أن تكون قادرًا على تسميتها.

نأمل أن يكون قد ساعدك التمرين على زيادة مفردات "المشاعر" لديك بحيث تستطيع أن تكون أكثر تحديدًا بالنسبة لهم وتساعد الآخرين في أن يفهموا كيف تشعر حقًّا. قدرتك أن تكون محددًا بالنسبة إلى مشاعرك هي أمر مفيد ليس فقط في المناقشات العامة ولكنه سيكون مفيدًا على وجه الخصوص عندما ننظر لاحقًا في هذا الكتاب إلى "الاختيارات الحازمة" و"تأكيد المشاعر السلبية".

وأخيرًا، تحمل المسئولية الكاملة فيما يخص مشاعرك بدلًا من أن تلوم الآخرين. لا أحد يجعلك تشعر بأي شيء: محبوب، غاضب، مكتئب، مبتهج وغير ذلك - هذا هو خيارك أنت.

الخلاصة

الإبداع يحدث مرتين، الأولى في عقلك عندما تفكر وتخطط ما الذي ستقوله، والثانية، في الواقع الذي تبدعه.

القناعات عميقة، تمسك بشكل غير واعٍ بالبرامج الأساسية التي تتحكم في أفكارنا وأفعالنا الأكثر دقة. تعمل القناعات مثل نظام التشغيل على حاسبك الشخصي سامحة لك باختيار برامج لتحقيق نتائج محددة.

القناعات، عادة تتم برمجتها في سن مبكرة، سواء تعمل كتأثيرات تمكينية أو غير تمكينية. تحتاج إلى أن تحدد وتتحدى هذه القناعات غير التمكينية، وتستبدل بها القناعات التي تعزز، وتطور، وتنمي مهاراتك الحازمة.

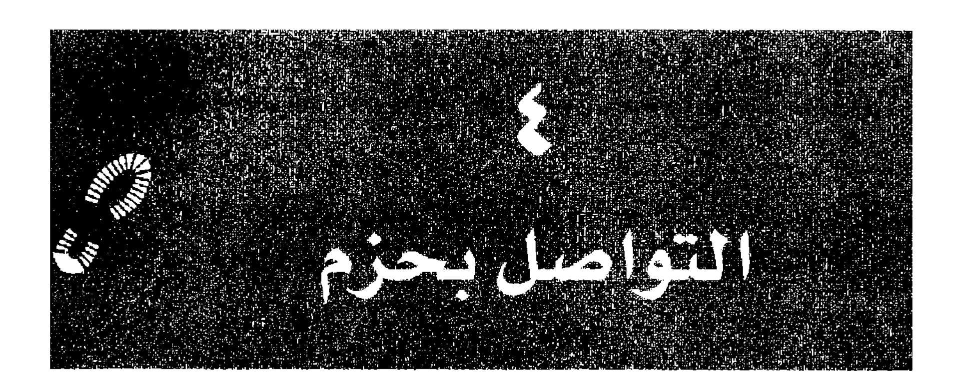
الأقرب للسيطرة على مستوى الوعي هو النقاشات التي تقوم بها مع نفسك، الحوار الداخلي الذي ينتج عن قناعاتك. ولهذا أثر فوري على طريقة تصرفك. هذه المناقشات الداخلية التي تنبعث من قناعات غير تمكينية تميل إلى توليد أفكار خاطئة، والتي تؤدي بعد ذلك إلى مشاعر غير مثمرة وسلوك أقل ما يقال عنه إنه لا يسدي إلينا أي معروف.

من حسن الحظ أنك تمتلك الوسائل لتغيير هذه الأفكار بتحديها واستبدال أفكار أكثر إيجابية وواقعية بها. أفكارك الواقعية والإيجابية تخلق داخلك مشاعر إيجابية تؤدي إلى سلوك حازم.

لديك الآن الأدوات العقلية لتحملها إلى المناقشات الواقعية مع الناس. ليس فقط الانطباعات الأولى هي المهمة في العلاقات الجديدة ولكن بداية المناقشات لها دور فعال في تهيئة الجو والمزاج.

إذا كنت تشعر بالثقة، أو الصراحة، سيكون هذا هو الانطباع الذي تعطيه قبل حتى أن تبدأ في الكلام. إذا كنت تشعر بالعصبية، أو التوتر، أو التشكك، سينقل جسمك هذا إلى الأشخاص الذين تتحدث معهم.

إن ما تفعله لتمثيل حياتك الداخلية ظاهريًّا - بالكلمات التي تستخدمها والانطباع الذي تعطيه - سيغطيها الفصل التالي عندما نطور أدوات التواصل الحازم.



٤

التواصل بحزم

القدرة على أن تتواصل بفاعلية لها آثار على كل جزء من الحياة. التواصل الحازم يمكنه أن يطور العلاقات الأسرية، ويعزز علاقات العمل وجودة الحياة.

التواصل الحازم هو قدرتك على توصيل رسالة لشخص آخر بطريقة تنسخها بأمانة في عقل الشخص الآخر، بمعنى أن يفهموا بوضوح. وبالمثل، التواصل الحازم هو قدرتك على أن تستقبل رسالة من شخص آخر بالطريقة نفسها، بمعنى أن تفهم.

تقاس فاعليتك على التواصل بواسطة ما تحصل عليه من رد. بعبارة أخرى، *أنت* مسئول عن التواصل. إذا كان الرد مختلفًا عما توقعته فمن المرجح أنك أحدثت تفاوتًا بين الكلمات والموسيقى. هناك خبر جيد: بإمكانك أن تغير ذلك.

في هذا الفصل سننظر إلى الأسباب التي تؤدي إلى اختطاف التواصل الفعال عن طريق نقل رسائل مختلفة بالكلمات ولغة الجسد، وماذا تفعل لتجعله فعالاً.

سننظر إلى الكلمات التي تستخدمها وكيف تقولها لتحديد ما إذا كان تواصلك سيتم تفسيره كعدائي، أو غير حازم، أو حازم.

سنرى كيف أن العناصر غير اللفظية لرسالتك تلعب دورًا مهمًا في الوضوح والفهم. هذه العناصر تنطبق على وجه الخصوص على تفاعل الوجه لوجه، ولكنها تؤثر أيضًا على أشكال التواصل عن بعد الأخرى مثل الهاتف والكلمة المكتوبة.

ليس الهدف من التواصل الفعال فقط نقل المعلومات، ولكن أيضًا العواطف والمشاعر لخلق علاقة مستمرة. لا يمكنك أن تضمن ما إذا كان الآخرون يريدون أن يفهموا كل ما تقول من نظرة غير أنانية - التواصل يعمل أفضل عندما يكون في اتجاهين.

حتى يكون تواصلك فعالاً، وحتى تنجح علاقتك، تحتاج إلى أن تظهر الاهتمام بأفكار الآخرين، والأكثر أهمية أن تظهر الاهتمام بهم.

تحتاج إلى أن تصنع الظروف حيث التبادلية مستدامة عن طريق إنشاء العلاقة. سوف نشرح عددًا من الطرق لإيجاد والحفاظ على العلاقة. نحن مقتنعون من خلال خبرتنا في العمل مع الأشخاص أن الطريقة الأهم والأكثر فاعلية لتحقيق هذا هو من خلال الاستماع الحازم.

وأخيرًا، سوف نعرفك بعدد من الاختيارات الحازمة لاستعمالها للحفاظ على حزمك في التفاعلات اليومية، وفي تلك المواقف الأكثر مشقة وصعوبة حيث تحتاج إلى مجموعة من أدوات التواصل الحازم لتحقيق الفوز المشترك.

خطر الرسائل المتباينة

وجدت "جونا" أن عادة زوجها في مقاطعتها وإنهاء جملهامزعجة بشكل متزايد. قررت اليوم أن تتحدث معه في هذا الشأن. مالت "جونا" إلى تجنب أي نوع من الصراع وأرادت أن تفعل ذلك بأسلوب "مرح" دون أن تجرح مشاعر "تيم".

شعرت "جونا" بالفخر بنفسها بعد أن تكلمت مع "تيم"، تطلعت للتغيير في علاقتهما.ومع ذلك، مرت الأيام وشعرت أكثر بالاكتئاب حيث لا شيء يبدو أنه تغير.

جمّعت شجاعتها مرة أخرى وذكرت "تيم" أنه قد وافق أن يتوقف عن مقاطعتها وأنه الآن يفعل ذلك بكثرة كما في السابق.

قالت: "أعتقد أنك وافقت أنك ستحاول من الآن فصاعدًا ألا تقاطعني كما كنت تفعل من قبل ولكنك تقاطعني الآن بقدر ما كنت تقاطعني بالسابق".

قال "تيم" ضاحكًا، "لم أعتقد أنك كنتِ جادة بشأن هذا، لأنك كنت تبتسمين وتمزحين عندما قلتِ هذا. كيف كَان لي أن أعلم أنكِ تعنين هَذا؟".

هل سبق أن قلت شيئًا لأحد وأُسيء تفسيره أو فهمه؟ عندما يقول شخص "أنا أحبك"، كيف تعرف حقًّا إذا ما كان يعنيها؟ إذا لم تحصل على الرد الذي

تمنيته، فهناك احتمال أنك خُدعت من أحد القوانين الذهبية للتواصل: *اجعل ما تقول وكيفية قوله متطابقين*. يحتاج أن يكون سلوكك غير اللفظي منسجمًا مع كلماتك – أنت تحتاج إلى أن تتماشى الكلمات مع الموسيقى.

مستويان من التواصل

نحن نتواصل على مستويين على الأقل:

- على مستوى المضمون – ما تقوله،
- وعلى مستوى العواطف – الطريقة التي تقوله بها.

في الستينيات من القرن الماضي، أجرى البروفيسير "ميهرابيان" وزملاؤه بحثًا في أنماط التواصل الإنساني. شمل هذا التواصل المنطوق وهو مهم على وجه الخصوص في توضيح أهمية العوامل على خلاف الكلمات عند محاولة نقل المعنى أو تفسيره في التواصل. مثل هذه العناصر تتضمن، وضعية الجسد، والمسافة/المساحة، والإيماءات، وتعبيرات الوجه، وحركة الرأس، والاتصال بالعين؛ والجوانب غير اللفظية في الكلام مثل النبرة، والصوت، والسرعة، والتشديد، والوقفات، والكلام نفسه.

بحث "ميهرابيان" وفر الأساس لهذه الإحصائيات التي كثيرًا ما تم الاستشهاد بها عن التواصل المنطوق:

- ٧٪ من الرسالة المتعلقة بالمشاعر والسلوكيات تكون بالكلمات التي تنطق.
- ٣٨٪ من الرسالة التي تنسب إلى المشاعر والسلوكيات تكون بالصوت.
- ٥٥٪ من الرسالة التي تنسب إلى المشاعر والسلوكيات تكون بتعبيرات الوجه، ووضعية الجسد، والإيماءات.

غير أن، يجب أن نحترس من أن نعمم هذه النتائج على كل أشكال سيناريوهات التواصل. قيمة نظرية "ميهرابيان" تتعلق بالتواصلات عندما يكون المضمون العاطفي في معنى الرسالة على جانب كبير من الأهمية والحاجة إلى فهمه عظيمة.

بحث ميهرابيان

في الدراسة الأولى طُلب من "أفراد عينة البحث" أن يستمعوا إلى تسجيل لصوت امرأة تقول "ربما" بثلاث طرق مختلفة لكي تنقل الحب، والحياد، والكره. وتم إطلاعهم على صور لوجه المرأة وهو ينقل العواطف الثلاث. بعد ذلك، طُلب من أفراد العينة أن يخمنوا العواطف التي.

- سُمعت من الصوت المسجل،
- وشوهدت في الصور،
- ومن كل من الصوت والصور معًا.

النتائج؟ أفراد العينة تعرفوا بشكل صحيح على العواطف من الصور في المثال الثاني أكثر بنسبة ٥٠٪ من الصوت وحده.

في الدراسة الثانية، طُلب من أفراد العينة أن يستمعوا إلى تسع كلمات مسجلة:

- "حبيبي"، "عزيز"، "شكرًا" (كلمات مقصود منها نقل الحب).
- "ربما"، "حقًا"، "يا!" (كلمات لنقل الحياد).
- "لا"، "بشع"، "فظيع" (كلمات لنقل الكره).

كل كلمة كان يتم نطقها بثلاث طرق مختلفة وكان يُطلب من أفراد العينة أن يخمنوا العواطف التي يتم نقلها. النتائج ألمحت إلى أن أفراد العينة تأثروا أكثر بنبرة الصوت عن الكلمات نفسها.

كانت النتائج الإحصائية المجمعة لهاتين الدراستين هي التي أدت إلى أن يكتشف البروفيسير "ميهرابيان" القانون الذي يتم الاستشهاد به على نطاق واسع والأكثر من مجرد قانون إحصائي مبسط.

التواصل هو ٧٪ لفظي و٩٣٪ غير لفظي

كان استنتاج البروفيسير "ميهرابيان" هو أنه للتواصل غير المتناسق والمتناقض، لغة الجسد ونبرة الصوت ربما تكون أكثر مؤشرات للمعنى والعواطف أكثر دقة من الكلمات فقط.

كيف تكتشف أن لغة الجسد مترابطة مع العدائية، وعدم الحزم، والحزم؟

سيكون من المضلل أن نقيس جميع أنواع التواصل على استنتاجات "ميهرابيان". لما كانت صيغته تم تأسيسها في مواقف حيث كان هناك تناقض بين الكلمات والتعبير.

وما هو واضح، رغم ذلك، أنك تريد أن تجعل الكلمات وعناصر لغة الجسد متناسقة مع بعضها البعض. هذا سيساعد، ويعزز، ويؤثر في *التفاهم*.

أينما يكون هناك خلاف بين الكلمات والموسيقى، نحن نميل أن نضع بعض الثقة في الموسيقى.

إذا كنت تفكر أو تخطط لما ستقوله، يمكنك أن تفكر طويلًا وبعناية في الكلمات التي تستخدمها. هذه هي نتاج فكرك الواعي.

سلوكنا غير اللفظي على الجهة الأخرى ممكن السيطرة عليه لأنه نتاج مشاعرنا وسلوكياتنا والتي تعد إلى حد بعيد مجال عقل اللاوعي.ما لا نكون واعين به، بالتعريف، لا يمكننا التحكم به. إذا كنت ممثلًا بارعًا ربما تكون قادرًا على خداع الآخرين و إخفاء تلك العواطف المزعجة، ولكن فيما يتعلق ببقيتنا في التفاعلات اليومية لا يوجد الوقت أو المهارة لتزييفها.

آثار هذا لا نهاية لها. ولهذا، في المستقبل. عندما تستمع إلى شخص، انتبه جيدًا للموسيقى كما للكلمات، إذا كان هناك عدم تطابق ربما لا يبدو كل شيءكما يظهر! في المرة القادمة عندما تطلب من شخص أن يفعل شيئًا لك ويقول "نعم" انتبه إلى العناصر غير اللفظية أو ربما تتعامل مع تزوير "لا" أو "ربما" عندما اعتقدت أنك سمعت "نعم" القاطعة.

وبالمثل عندما تتحدث، تذكر أن جسدك يتحدث أكثر من فمك.

نستطيع أن نميز العدائية، وعدم الحزم، والحزم عن طريق كل من الكلمات الحالية، واللغة، والسلوك غير اللفظي الذي نستعمله.

الأمثلة المميزة للغة الجسد المرتبطة بالأساليب الثلاثة (لاحظ أنه لا يكفي وجود عنصر واحد للغة الجسد للإشارة إلى السلوك، تحتاج إلى أن تلاحظ مجموعة من السلوكيات)

	عدائي	غير حازم	حازم
وضعية الجسد	الجسد مشدود بصورة شاملة، مما يجعله أكثر قسوة وثباتًا	منهار، حركات عصبية داخلية، اهتزاز الكتفين وجرجرة القدم على الأرض	غير متحفظ ومستريح، يقف/ يجلس وقدماه موضوعتان بثبات على الأرض ورأسه مرفوع (مع مستوى الأرض) مستقر، ومرتاح

	عدائي	غير حازم	حازم
الصوت	صارم جدًّا، نبرة تهكمية، فاترة وهادئة في بعض الأحيان، قاسية وحادة، كثير الصراخ، وعادة ما يرتفع في النهاية	أحيانًا مرتعش. لين بقدر كبير واعتذاري، بهت ورتيب عادة، هادئ وينخفض في نهاية الجملة، يتمتم، ومتردد	ثابت وصارم، مناسب للسياق، صاف وواضح، نبرة متوسطة النسق مع دفء وحزم، ليس مرتفعًا أو منخفضًا – متوسط النسق
الوجه	عبوس رافض، مكشر، نظرات ساخرة وزمجرة، وتجهم، الحاجبان مرتفعان في ذهول وعدم تصديق، تحريك العينين، إشارات غضب مثل احمرار الوجه، الفك ثابت، الذقن بارز للأمام	ابتسامة كاذبة تخفي العواطف الأخرى، منهار داخليًّا	غير متحفظ وخال من التوتر، يبتسم عند السرور، يعبس عند الغضب، تعبيرات الوجه متسقة مع الرسالة، الفك مستريح
العيون	تحدق وتستمر في النظر إلى مدة طويلة، تحق وتسيطر ولا تنزعج من أي اتصال بالعين، تنظر بعيدًا وتكون رافضة	اتصال بالعين قليل جدًّا أو غير موجود، النظر بعيدًا، يتجنب التحديق، ارتفاع الحاجبين خوفًا من اللوم أو النفور، ملامح تتغير بسرعة	اتصال صارم ولكن ليس مستمرًا، مباشرة دائمًا عند نقل رسالة صعبة أو صادقة

	عدائي	غير حازم	حازم
الإيماءات	رفع الرأس عاليًا، وضع اليد أمام الوجه، التلويح والتهديد بالأصابع، الذراع مدفوعًا، الذقن مائل، تحريك اليدين، الهراوة الضاربة، اهتزاز القبضات، هز الأرجل، المشي السريع غير الهادئ، الذراعان مضمومتان، لا يمكن الاقتراب منه	يد مرتعشة، الظهر منحن، يغطي فمه بيده، ينقر بأصابعه، يدلل نفسه	حركة اليد محسوبة، صارم، صريح ومشجع للآخرين على المشاركة
التقارب	يدخل في حيز الآخرين بحرية وبشكل مستمر، لا احترام للمساحة الشخصية، يهمز الشخص، يميل بشكل مفرط إلى الأمام	يتنازل عن مساحة كبيرة جدًّا للآخرين، ينسحب، يكون على الأجناب، يستعمل حواجز مادية للحماية	يحترم المساحة الشخصية (تبعًا للعوامل في كل موقف - تقريبًا مقدار ذراع)

تفسير الإشارات غير اللفظية

من السهل أن تلعب دور عالم نفس هاو بمجرد أن تعلم قليلًا حول السلوك غير الفظي؛ ولكن نحب أن نضع هنا بعد كلمات التحذير.

في ثمانينيات القرن الماضي، ذهبنا نحن الاثنين إلى دورة في التسويق التي "علمت" المشاركين كيفية تفسير لغة الجسد بشكل صحيح، مثل:

- إذا كان الأشخاص الذين تتحدث معهم مكتوفي الأيدي فهم دفاعيون وممانعون.
- إذا رفض الشخص أن يمنحك اتصالاً بالعين فهو مراوغ ومخادع.
- إذا قام الأشخاص بالسعال مرتين بعصبية في أثناء المناقشة فهذا مؤشر على أنهم من المحتمل أن يكذبوا.
- المعصم المترنح، واليد الرطبة في أثناء التصافح هي علامات مؤكدة على الضعف وعدم الحزم؛ بينما القبضة الشبيهة بالسندان إشارة على القوة والسيطرة.

العديد من الأشخاص يجلسون بشكل طبيعي وهم مكتوفو الأيدي - في بعض الحالات، قد يفسر هذا على أنه سلوك انغلاقي، ولكن ربما يكونون في الواقع مجاملين ومتجاوبين بشكل كامل. هذه أكثر طريقة مريحة بالنسبة لهم، وفي بعض الأحوال، أكثر الطرق راحة وانفتاحًا للاستماع.

وكمثال آخر، بعض الأشخاص يجدون صعوبة كبيرة لمنحك اتصالاً بالعين ولكن هذا لا يعني بالضرورة أنهم غير قادرين على الثقة في كلماتهم.

تخيل أنك صافحت يد أحد الأشخاص قبضتها شبيهة بالسندان. ربما تفترض أنهم سيكونون أقوياء بالمثل عندما يدافعون عن آرائهم، ولكن يمكن أن تجد عوضًا عن ذلك أنهم ضعفاء. وبالمثل ربما تتصافح مع أحد الأشخاص الذين لديهم أيد رطبة، ومع ذلك تجد هذا الشخص قوي التفكير وشجاعًا بشكل لا يتصور.

من الواضح أن لغة الجسد تؤثر فينا بشكل كبير وأن عنصرًا واحدًا من لغة الجسد ليس مؤشرًا يمكن التنبؤ من خلاله كيف يفكر أو يشعر شخص آخر.

يمكنك مع ذلك، أن تشكل رأيًا تقريبيًّا عن عواطفهم ومقاصدهم إذا لاحظت عددًا من عناصر لغة الجسد التي يبدو أنها تفترض كيف يشعر الناس - بجانب أنك ستكون على علم بما هو الطبيعي لهذا الشخص.

١. ابحث عن مجموعات السلوكيات غير اللفظية

إذا كنت تتحدث مع شخص وبدأ بتكتيف يديه، وكان وجهه وفكه مشدودين إلى أعلى، ووضعية جسده أصبحت أكثر صلابة، فهناك شيء يتغير وهذا ربما يكون مؤشرًا على المقاومة.

لغة الجسد تأتي في مجموعات للإشارات وأوضاع الجسد، معتمدة على العواطف الداخلية والحالات العقلية. وبالتالي فإن تمييز مجموعة ككل هو أمر أكثر مصداقية من محاولة تفسير عناصر فردية.

ومع ذلك، ففي المثال السابق، لا يزال من المستحيل أن تتأكد ما إذا كانت هذه إشارات دفاعية لأنك لا تعرف "ما هو الطبيعي" لهذا الفرد.

٢. فحص ما هو طبيعي

أنت تحتاج إلى أن تفحص هذه السلوكيات غير اللفظية مع السلوكيات غير اللفظية الأخرى التي لاحظتها عندما عرفت أن الشخص بالسابق كان دفاعيًّا. تكتيف الأيدي، تصلب وضعية الجسد، وما إلى ذلك ربما تمثل دفاعية للبعض، ولكن ربما لا تمثل ذلك لهذا الفرد بالتحديد.

تذكر أن لغة الجسد تتنوع بشكل كبير مع الأشخاص، وخاصة بين الثقافات - ولهذا كن حذرًا عند تطبيق التفسيرات المحلية للغة الجسد على ثقافات أخرى.

كمثال، كنا متواجدين في فيجي لعدة سنوات و"علمنا" مهارات الإدارة للعرقيات الفيجية، والهندية، والصينية، وللأفراد من قوميات أخرى في جنوب المحيط الهادئ - جميع أنواع الثقافة الهرمية.

تعلمنا سريعًا أن نقص التواصل بالعين ليس علامة على عدم الاحترام أو عدم الاهتمام ولكنها طريقة لها معنى عميق لإظهار الاحترام لكبار السن والمقام.

وجدنا أنه في الثقافة الفيجية يعد من عدم الاحترام أن تتحدث لأحد أكبر في السن بنبرة حازمة عندما تقوم بتوجيههم، بل والأسوأ، عندما تعلمهم.

هذا مثّل تحديًا هائلاً للمديرين الفيجيين الأصغر سنًّا الذين تدربوا على أساليب الإدارة الغربية، والذين كان يُطلب منهم أن يديروا أعمالاً صناعية وتجارية بطريقة متناقضة مع معاييرهم الثقافية. كان من الصعب على الفيجيين الصغار أن يعطوا تعليمات لعضو من قريتهم الذي كان أكبر منهم سنًّا أو أقدم منهم في ترتيب القرية، ولكن ليس أقدم منهم في التدرج التجاري. الطريقة التي أداروا بها هذا الصراع هو أنهم أعطوا التعليمات وأعينهم تتجنب النظر وفي نبرة ناعمة واعتذارية - وليس بالطريقة الحازمة التي تعلموها.

التواصل الذي لا يتم وجهًا لوجه

لقد تحدثنا كثيرًا عن التواصل وجهًا لوجه، وأحيانًا هذا المعنى ليس له علاقة بالكلمات التي تستعملها.

كيف إذن يمكنك أن توصل الرسالة بوضوح، إذا لم تكن تستطيع استخدام لغة الجسد؟

أنت محروم سواء مع التواصل المكتوب والهاتف، بدرجات متفاوتة، من عدد من العناصر غير اللفظية التي تساعد على تواصل فعال. هذا الأمر له تبعات على بناء العلاقات، والوضوح، والفهم.

ولكن الخبر الجيد أنه مازال لديك صوتك.

كما سترى، هناك عدد من الطرق لكي تكافح ضد هذا باستخدام صوتك عبر الهاتف و باستخدام أداة تواصل التي سنقدمها بعد قليل وتسمى "اختبار الفهم". يجب أن نتفق أننا في ظرف غير معوق.

عبر الهاتف

عندما تتحدث عبر الهاتف أو الهاتف النقال، لا تستطيع أن ترى الشخص الآخر (إلا إذا كنت تستعمل تكنولوجيا التعرف على الوجه)، ولكن يمكنك

أن تشعر بهم من خلال السلوكيات غير اللفظية المرتبطة بالصوت، والنبرة، وحجم الصوت، وسرعته، وغير ذلك.

بقدر ما تستطيع، خطط ماذا ستقول حتى يمكنك أن تضع أكثر تركيزك في الاستماع والطريقة التي تستعمل بها صوتك. كثيرًا ما يحدث وأنت تتحدث عبر الهاتف أن يكون عقلك مشغولاً جدًّا من أجل تقرير ماذا ستقول لاحقًا بالشكل الذي لا تتنبه معه لنبرتك.

جوانب لغة الجسد التي تظهرها بشكل طبيعي مثل اليقظة، والدعابة، والدفء، أنت تحتاج الآن أن توصلهم عن طريق الصوت، والنبرة، ووتيرة وحجم الصوت، والسرعة، والضغط.

تجنب الحديث بصوت رتيب ما لم تكن ترغب في أن تتماشى مع نبرة الشخص الآخر حتى تبني علاقة داخلية. نوّع نبرة صوتك من الارتفاع والانخفاض واضغط على الكلمات التي تعتقد أنها مهمة لتوصيل وجهة نظرك والتي في مصلحة المستمع.

إذا كنت ترغب في بناء علاقة عبر الهاتف فينبغي عليك الاهتمام بثلاث كلمات صغيرة، *المجاراة، ومحاكاة الشعور، والقيادة*، والتي من خلال خبرتنا، ناجحة جدًّا في بناء تآلف.

- *المجاراة* = التناسق بين النبرة، وحجم الصوت، والضغط، والسرعة الذي يسمح لك بطريقة ما أن "يكون صوتك" مثلهم.
- *محاكاة الشعور*= التناسق بين المزاج والعاطفة، هذا يخبر الشخص الآخر بأنك تعمل على نفس مستواهم العاطفي.
- القيادة= بمجرد أن تشعر بأنك في تآلف، يمكنك أن تنوّع سرعتك، وحجم الصوت إلى الكيفية التي تريد أن تتحدث بها. فمثلًا، ربما تبطئ الوتيرة عندما تريد أن تشرح شيئًا بالتفصيل، أو تسرع لإظهار الإثارة أو الحماس. إذا أحدثت ذلك بصورة كافية سيقوم الشخص الآخر بتتبع مسارك ويطابق نبرتك، وسرعتك، وغير ذلك.

إذا لم يحدث هذا، فستحتاج أن تجاري وتحاكي الشعور لفترة أطول قليلًا حيث إنك لم تبني التآلف بالصلابة الكافية بعد.

بعض الأمثلة على عملية المجاراة ـ محاكاة الشعور ـ القيادة

- إذا كان الشخص الآخر يتحدث ببطء وترو، فافعل مثله.
- إذا تكلم بجمل قصيرة - فافعل مثله.
- إذا تكلم بهدوء وبرفق وبضغط أقل - فافعل مثله.
- إذا تكلم بمرح وحماس - فافعل مثله، وهكذا.

يتم تشجيع ممثلي خدمة العملاء والعاملين بالمبيعات على الابتسام عندما يتحدثون عبر الهاتف - الابتسامة تصل عن طريق دفء وإحساس الصوت.

عندما تقوم بإجراء المكالمة الهاتفية الصعبة القادمة، ضع نفسك في الوضعية الحازمة، واشعر بالثقة التي تحصل عليها من تواصلك بطريقة صارمة، ومقبولة، وصريحة.

اختبار فهمك *(أنت)*

ما لم يكن لديك نظام التعرف على الصورة فلا يمكنك أن ترى إذا كان ما تقول قد تم فهمه من الطرف الآخر، أو تأثيره عليهم. كما شرحنا، يمكنك أن تحصل على معرفة محدودة بالتناغم في صوت الشخص الآخر، النبرة، وغير ذلك. ومع ذلك، بعض الأشخاص يعطون رد فعل قليلاً جدًّا عبر الهاتف، ولهذا في هذه الحالة من الممكن أن يكون من الصعب معرفة ما إذا كنت أنت أو هو لديكم تفاهم أو توافق.

اختبار فهمك هو أداة لفظية فعالة في أغلب الظروف، واستخدامها عبر الهاتف يعظم الوضوح والتفاهم ويبني أيضًا التآلف.

أحد الطرق لتكون واضحًا خلال مناقشة الهاتف فحص فهمك دوريًّا أنك فسرت ما قاله الطرف الآخر بشكل صحيح.

استخدام اختبار الفهم يبني:

- *التآلف* – تثبت أنه قد تم الاستماع إليك؛
- *الثقة* –أنك تعمل وتتصرف في وئام مع الطرف الآخر؛
- *التوافق* – إذا أُسيء سماعك، أو أُسيء تفسير كلامك، الآن فرصتك لإيصالها بالشكل السليم. وأفضل بكثير أن تفعل هذا عاجلًا بدلًا من أن تحاول أن تبني توافقًا في ظروف متغيرة.

مثال على سؤال اختبار الفهم سيكون خلال مناقشة مع "مايكل" حيث تم مناقشة عدد من الاختيارات. يمكنك أن توضح بالضبط ما الذي تم الاتفاق عليه عن طريق اختبار فهمك: "مايكل" هل تقول الآن إن تجهيزات ليلة غد تروق لك وأننا سوف نتقابل عند مدخل السينما؟".

التواصل المكتوب

من الصعب تمييز النغمة الصوتية في المواد المكتوبة مقارنةً بالحديث وجهًا لوجه. يجب أن تكون حريصًا أكثر مع اختيار الكلمات والصيغة. ربما تكون قد كتبت شيئًا يبدو أنه حميد فقط لتجد أنه أُسيء فهمه كليًّا. "أريدك أن تكون حذرًا في هذه الحالة" قد تبدو جملة تعبر عن اهتمامك ورعايتك. ربما تكون نصيحة جيدة تمامًا، ولكن فهمها المتلقي على أنها عمل بغيض وتهمة أنك تعتقد أن الشخص لم يكن حذرًا في الماضي – اقتراح ببذل جهد أكبر لتحسين العمل أو السلوك!

مع أي تواصل مكتوب من المهم أن تتذكر أن المعلومات تحتاج إلى أن يتم عرضها بوضوح وإيجاز. حتى تتجنب الالتباس وإساءة فهم عواطفك، يجب عليك أن تكون حذرًا بشأن ماذا تكتب وكيف تكتبه.

لغة الجسد، نبرة الصوت والعوامل الأخرى تغير معنى كلمات قليلة بشكل كامل، ولا يمكن نقل هذه العوامل عبر البريد الإلكتروني، أوالرسائل النصية، أو الخطابات، أو التقارير.

لغة الجسد ليس عاملاً في التواصل المكتوب، ولهذا فمقاصدك ربما تكون غامضة إذا لم تكن واضحًا. ربما تستخدم "الابتسامات" ولكنها لن تعكس عواطفك بشكل مناسب، أو باستخدامهم ربما تبدو شخصًا غير محترف أو لا يريد أن يُؤخذ على محمل الجد.

بالإضافة، الطريقة التي تستعمل بها علامات التنصيص، والمسافات، وجر خط تحت الكلمة، والتأكيد - بالإضافة إلى استخدام الخط العريض والمائل - ستؤثر على إدراك القارئ، وليس بالضرورة بالطريقة التي تمنيتها.

هل تلقيت من قبل رسالة بريد إلكتروني من شخص يعتقد أن الخط الكبير هو الطريقة للحصول على اهتمام الجميع-منشورة بحرية، بالطبع، مع عدد من علامات التعجب ؟!

بالتأكيد صادفت هذا مرات عديدة في حياتك من قبل!.

النتيجة هى أنك تميل أن تصرخ في وجهه.

هل سبق وقرأت تقريرًا مثل قالب أسمنتي من الكلام؟ جمل طويلة مع علامات وقف قليلة، آلاف الفواصل، لا فقرات أو مسافات في بداية الأسطر، لا شيء يفصل كثافة المكتوب بينما ترتبط كل فكرة بأخرى - أو لا ترتبط في بعض الحالات - لأن، مع وقت وصولك إلى نهاية الجملة، من الصعب جدًّا، أو على الأقل في بعض الأحيان يبدو صعبًا أن تتذكر بداية الجملة، أو بعض الرسائل المهمة في المنتصف، قبل أن تتمكن من تجمع المعنى في النهاية.

تخيل صفحة بعد صفحة بهذا الشكل - هل ستتطلع لقراءتها برغبة جامحة وغامرة، أو بفزع؟

حتى في عالم *الكلمات* السلوك غير اللفظي له آثار لفهم الفاعلية والتأثير.

في وقت سابق، عند مناقشة كيفية بناء الثقة عبر الهاتف، ذكرنا التآلفات، والرغبة في أن تكون في موقف الشخص الآخر حتى تستطيع بناء جسور

التواصل. نحن نميل للانجذاب للأشخاص الشبيهة بنا. دعنا ننظر الآن إلى فوائد التآلف في عدد من المواقف أحدها عبر الهاتف، كما سنرى.

الثقة والتآلف

معظم الأشخاص يعملون أفضل مع الأشخاص الذين يعرفونهم ويثقون بهم. إذا كنت تثق في شخص، فهو يعلم أنك تهتم جدًّا بمصالحه، وأنك تحترم احتياجاته، وآراءه، وأفكاره. هذا لا يعني بالضرورة أنك ستتفق معهم، ولكنهم يشعرون بالثقة أنه سيتم سماعهم، والاعتراف باحتياجاتهم.

فكر في هؤلاء الأشخاص الأعز إليك، أو الذين تحب أن تقضي وقتًا معهم أو تجد من السهولة أن تتواصل معهم. هل لديك أشياء مشتركة معهم أو هم مختلفون بشكل كامل معك؟

وبالعكس مع الأشخاص الذين ليس لديك علاقات سلسة معهم، أو لاتريد أن تقضي الوقت معهم أو الذين تجد من الصعب الحديث إليهم. هل هم متشابهون معك، أم مختلفون؟

نحن نميل إلى قضاء الوقت مع الأشخاص الذين تربطنا معهم أشياء مشتركة، ونحن نبحث عن الاهتمامات والخبرات المشتركة عندما نكون علاقات.

عندما نتقاسم شيئًا مشتركًا نشعر برابط متبادل. عندما نقابل أشخاصًا لأول مرة سوف نبحث عادة عن القواسم المشتركةعن طريق طرح الأسئلة، "أين تسكن... ماذا تعمل؟" وعندما نجد شيئًا متشابهًا، نشعر بأمان وثقة أكبر في الحديث معهم.

الأشخاص يحبون الأشخاص الذين يشبهونهم، أو الذين يتطلعون ليصبحوا مثلهم. هل سبق وقابلت شخصًا غريبًا تمامًا وشعرت بالراحة معه فورًا؟ كما لو كنت تعرفه منذ سنوات. لقد وجدت تآلفًا!

من جهة أخرى، هل سبق وقابلت شخصًا للمرأة الأولى وكرهته فورًا أو شعرت معه بعدم الراحة بدون سبب ظاهر؟ من المحتمل أن لديك أشياء قليلة مشتركة وعليك أن تعمل بجد بشأن العلاقة وعملية التواصل.

ما التآلف؟

يستند التآلف على فكرة أن الأشخاص المتشابهين لبعضهم البعض سيحبون بعضهم. يمكن أن يُحَدَّدَ هذا بعدة طرق:

- حالة بين شخصين أو أكثر تفوق التأثير.
- تقاسم التعاطف الشخصي مع شخص أو أكثر.
- علاقة تعاونية.
- أن يكون على توافق تام مع شخص آخر.
- أن يكون لديهم تفاهم جيد مع بعضهم البعض.
- عقلية متشابهة.

صناعة التآلف ليس نتاج تواصلنا، ولكنه عملية عوضًا عن حالة.

هل سبق وكنت في حفلة عشاء واستدرت ناحية الشخص الذي بجانبك ووجدت – لفترة من الوقت – أنك في مناقشة رائعة وسلسة؟ ثم، تدريجيًّا تنتهي المناقشة وتستدير إلى الشخص الجالس في الجهة الأخرى وتبدأ المناقشة نفسها من جديد، أحيانًا بنجاح وأحيانًا لا.

فوائد التآلف

إن القائمة التالية ليست شاملة بأي حال من الأحوال، لكنها توضح بعض الأسباب العملية المتعلقة بالتواصل والتي تدلل على عظم أهمية بناء التآلف.

- لن تحصل أبدًا على فرصة ثانية لتعطي الانطباع الأول، ولهذا تريد أن تصنع التأثير الذي تريده.

- أنت تحتاج إلى أن تقول ما يكون جديرًا بالذكر ويؤثر على الطرف الآخر.
- تريد أن تترك الناس ولديهم شعور بأن وجودهم معك كان تجربة ممتعة، وإيجابية، ومفيدة.
- تريد أن يراك الناس مرة أخرى، ويذكرون أنك شخص يستمع، ويتفهم، ويظهر الاحترام.
- إذا كان للناس تجربة إيجابية لبقائهم معك، فمن المرجح أنهم سوف يسدون إليك المعروف إذا احتجت إليه، ولن يحكموا عليك بجور إذا حدث سوء فهم.
- كما تفهم الآخرين تريد من الآخرين أن يفهموك ويوافقوا على أفكارك، وآرائك، واحتياجاتك.
- بناء التآلف يبني الثقة، وبالثقة كل شيء ممكن.
- ما إن أنشأت التآلف، من المرجح أن يكون الشخص الآخر صريحًا معك، يشاركك المعلومات ويدعم أفكارك.

كيف أعرف أن لدي تآلفًا؟

علامة بارزة عن وجود التآلف هو مدى الجوانب التي يعكسها كل شخص على سلوك الشخص الآخر. عندما يكون الناس في تآلف فهم يعكسون حركة بعضهم البعض، ويعكسون السلوكيات اللفظية وغير اللفظية (تمت مناقشتها بالسابق) مثل نفس وضعية الجسد، وطرق الحديث، ونبرة الصوت، والمزاج الموجود بينهم. "اختبار ذهبي" يمكنك أن تكتشف من خلاله عندما يشعرك الصمت بالراحة؛ لا يوجد ما يُقال ولكن لا يوجد حرج.

التآلف بين شخصين من الممكن أن يرتبط برقصة: شخص يتبع الآخر في عناق إيقاعي. عندما يكون لديك تآلف، كلا الطرفين يتبعان إشارات بعضهما البعض، ولا يبدو مهمًّا من يقود ومن يتبع، كلما يتغير شخص تغير الآخر.

كما قلنا، من السهل أن يكون لدينا تآلف مع الأشخاص الذين نحبهم ونحترمهم، وهم هؤلاء الذين نشاركهم القيم، والاهتمامات، والقناعات، والتجارب نفسها. إنه من الأسهل ، كما يبدو، أن نستمع في هذه المواقف، رغم أنه ما لم نقرر أن نستمع ربما نسقط في عادات السمع الرديئة التي سبق مناقشتها. ماذا عن المواقف الأخرى عندما لا نعجب بشخص آخر أو نحترمه؟

بناء تآلف حيث يبدو أنه توجد أشياء قليلة مشتركة أو لا يوجد.

في العمل، عادة ما لا نختار زملاءنا، ونظراءنا، وغير ذلك. ومع ذلك يجب أن نعمل معهم يوميًّا بشكل بناء. هم مفيدون في مساعدتنا لتحقيق أهدافنا والعكس صحيح. هناك العديد من السياقات الاجتماعية حيث نحتاج إلى أن نعمل مع الأشخاص الذين ليس بالضرورة تربطنا معهم علاقات سلسة.

هناك أوقات قد تجمعنا فيها العديد من القواسم المشتركة مع أشخاص، ومع ذلك فلا تربطنا بهم علاقات جيدة. ربما يكون لدينا أفكار، وقناعات، وتجارب متشابهة، ولكن أن تربطنا بهم علاقات سلسة ليس أمرًا إلزاميًّا ولا محسومًا.

سواء كنت تحب شخصًا أو لا يمكنك أن تظل تحترمه. هذا لا يعني الخنوع لهم، أو الحاجة إلى الموافقة على ما يقولونه أو يفعلونه.

سواء كنت تحبهم أو لا مازال يمكن أن يكون لديك تآلف معهم،

من الخطأ أن تعتقد أن باقي الأشخاص يشعر بالعالم كما تفعل. ليس هناك نظرة صحيحة؛ التآلف يتعلق بوجود نظرة مشتركة وليس نظرة صحيحة.

يمكنك أن تبني تآلفات مع الناس على مستويات عدة.

يمكنك بناء تآلف على مستوى غير لفظي بأن تكون متزامنًا مع سلوكيات الآخرين، علي سبيل المثال باستخدام عملية التواصل التي ناقشناها سابقًا: المجاراة، ومحاكاة الشعور، والقيادة.

يعد إظهار الاهتمام من خلال الاستماع الحازم إستراتيجية أقل خطرًا من المجاراة، فالمجاراة إذا لم تتم بالاهتمام الصحيح، والكياسة، والفطنة، يمكن أن تفسر كسخرية.

يسمح لك الاستماع الحازم بجني ثمار بناء التآلف عن طريق إثبات أنه ربما يكون لديك قناعات، وتجارب مختلفة، وطرق مختلفة للنظر إلى الحياة، وآراء مختلفة عن الشخص الآخر، وغير ذلك من الاختلافات، وبالرغم من ذلك تكون صالحة وقيّمة.

مع الاستماع الحازم يمكنك أن تمجد الاختلاف بينما تضيف إلى معرفتك، وخبرتك، وتسامحك، وتفاهمك، وتقديرك للجنس البشري.

كما قال لي أحد رؤساء "سوزان" القدامى، "إذا كنت أنت وأنا دائمًا على اتفاق ونرى الأشياء بطريقة مماثلة، فأحدنا زائد على الحاجة!" يحيا الاختلاف!

لا يوجد تفاعل حيادي مع فرد آخر - إما أن يكون *أفضل أو أسوأ*، والخيار لك!

ربما دائمًا لا تريد أن تكون في تآلف مع شخص ما، ربما تريد أن تنهي تآلفًا لكي تبني مواقف أو لآراء محددة - كما في المثال التالي - ولكنك لا تريد أبدًا أن تعلق عملية الاستماع الحازم.

"جو" - خبير في التآلف

كانت حياة "جو" في البيع لها مزاياها وعيوبها. لم يكن هنا أسرع منه في بناء التآلف مع العملاء. أحب العملاء العمل مع "جو"، وبمجرد أن تتم، يبدو أنهم كانوا يحصلون على صفقات من "جو" أفضل من موظفي المبيعات الآخرين.

أحب "جو" قضاء الوقت مع العملاء، شاعرًا بالسلاسة والراحة من تواجدهم، إلى أن يأتي وقت إنهاء الصفقة وأخذ السعر.

كان "جو" وقتها يشعر بالتعاطف مع العملاء، وكونه على توافق تام مع العملاء، لم يرد "جو" أن يفسد كل شيء، أن يدافع عن الشركة أو يحقق الفوز المشترك للجميع.

ما أراد "جو" فعله (وفي النهاية قرر أن يفعله) هو أن ينهي التآلف مع العميل عندما تتم مناقشة السعر. يستطيع "جو" وقتها أن يكون لديه حالة مزاجية مستقلة قد تسمح بمفاوضات لأفضل صفقة للجميع.

يتطلب منك النجاح في بناء تآلف أن تطور اهتمامًا فضوليًّا وصادقًا في آراء، ورؤى، واحتياجات الأشخاص الآخرين. ما إن يتم بناء التآلف، تصنع جوًّا من الثقة. التآلف يساعد على مصارحة أكبر لاستكشاف مجالات التبادل عندما أوحت الاحتياجات الشخصية من أول وهلة بوجود صراع. لقد نثرت بالفعل بذور التعاون ويمكنك بناء المزاج الموسيقي للتفاوض على الفوز المشترك.

ربما لا تشعر أنك مهاري بشكل كاف، أو أنك أصيل بشكل كاف عندما تعدل سلوكياتك غير اللفظية مثل في المجاراة، ومحاكاة الشعور، والقيادة؛ أو لديك تجارب مشتركة - ولكن دائمًا هناك أسباب والكثير لكي تستمع حقًّا لشخص آخر.

أكثر طريقة عملية نظهر بها أن الآخرين لهم التقدير عن طريق الاستماع لهم بنشاط وحزم. يسمح لك الاستماع الحازم أن تظهر -برغم الاختلافات الأخرى - أن الشخص الآخر له التقدير في أعمق طريقة ممكنة -شرط مسبق لبناء تآلف مع أي شخص.

الاستماع الحازم

ليس هناك أعمى أكثر ممن لا يستطيع النظر، وليس هناك أصم أكثر ممن لا يستطيع السمع.

يبرهن الاستماع الحازم على الرغبة في تقدير، وفهم مطالب، وآراء الآخرين وإظهار الاحترام لهم. إنه بوابة ضخمة لبناء التآلف.

تذكر عندما أصبحت لأول مرة مهتمًّا بشخص آخر. على سبيل المثال، ربما تكون المرة الأولى التي خرجت فيها مع زوجتك أو خطيبتك أو شخص آخر وأصبح منذ ذلك الحين صديقًا عزيزًا. لا شك أنك ستسترجع أنك كنت مهتمًّا به وأردت أن تدعه يعرف مدى هذا الاهتمام الصادر منك.

في بعض الحالات، تتعلق بكل كلمة، وعندما يصبح الأمر تبادليًّا، شعرت بأنك تتلقى التقدير وأن كل أفكارك وآرائك موضع ترحيب. أصبح الأمر سهلًا أن تكون في معية هذا الشخص وتتحدث معه. تدريجيًّا تكون قادرًا على مناقشة أفكار وآراء ودية. الروابط القوية بينكما أنتما الاثنين بدأت تنشأ وتترسخ. كل شخص آخر يمكنه أن يراكما متناغمين بسبب الطريقة التي يظهر من خلالها سلوككما. كلا الطرفين قد اشترك في رقصة عاطفية.

على العكس عند انتهاء العلاقة، عندما يذهب الدفء والسحر، عندما يتضاءل ويغيب الحب، والاهتمام، والرعاية. ستلاحظ أن أول شيء يختفي من العلاقة هو القدرة على الاستماع لبعضكما. في الحقيقة، ربما تكون إحدى الملاحظات القاطعة التي يقذف بها مثل القنابل اليدوية بينكما، "لم تعد تسمعني،" يتبعها.. ".هذا لأنك لم تعد تهتم" .

والرقص الذي كان رشيقًا جدًّا تحول إلى معركة، مع عدم قدرة أي من الطرفين على النظر في وجه الآخر أو عمل اتصال بالعين، حيث كان هناك في السابق تناسق، هناك الآن اختلاف وغياب.

الاستماع الحازم هو أمر رئيسي للعلاقات وإحدى الطرق الجوهرية لكي تثبت للآخرين أن لهم التقدير والاحترام. إنه أمر أساسي لبناء الثقة.

الفوز المشترك يشمل استكشافًا لاحتياجات كلا الطرفين. هذا سيشمل مهارات التحقيق والقدرة على الاستماع بحزم - ليس فقط للمضمون الفعلي

ولكن أيضًا للاحتياجات العاطفية المعبر عنها.

إذا كنت مشغولاً جدًّا بأفكارك واحتياجاتك الشخصية فأنت تفتقد بشكل كامل الإشارات والعلامات التي يمكن أن تؤدي إلى حل الفوز المشترك.

هناك هؤلاء الذين يسمعون.

هناك هؤلاء الذين ينتظرون ليتحدثوا.

هناك هؤلاء الذين يستمعون.

أيهم أنت؟

عليك أن تقرر أن تستمع، أو بسرعة شديدة، تدخل في عالم اللاوعي؛ فبينما يتحدث معك شخص ما، تدخل في أحد أحلام اليقظة الخيالية الخاصة بك، وتتخيل نفسك، وماذا ستقول أو تفعل.

أنت لست موجودًا في فراغ، وعندما تشترك في أي مفاوضات، لا يمكنك المساعدة إلا إعلان كل العلامات والإشارات بشأن كيف تشعر، وماذا تريد وأين الأرض الخصبة لفرص الفوز المشترك.

أهداف الاستماع الحازم هي:

١. أن تجعل الأشخاص الآخرين يعرفون أنك تريد أن تفهم وجهة نظرهم.
٢. أن تفهم تحديدًا ماذا يقول الشخص الآخر.
٣. أن تجعل الآخرين يعرفون أنه تم فهمهم.

الرئيس منخفض الاستجابة

"بين" مدير إنتاج، قام بدعوتي لكي أراقب اجتماعًا نمطيًّا مع أحد العاملين معه، "سالي".

كل منهم وجد صعوبة متزايدة في الاستمرار بتناغم والتواصل بينهم كان صعبًا على الأخص.

بالعمل معهم سريعًا ما وضح أن مهارات "بين" في الاستماع كانت عائقًا كبيرًا لصنع علاقة عمل جيدة.

خلال مناقشة مع "سالي". كان وجه "بين" جامدًا وغير معبر. لم يستغرق الأمر وقتًا طويلًا قبل أن تبدو عين "بين" زجاجية وهو يحدق بعيدًا خارج نافذة مكتبه.

وهكذا، في نهاية المناقشة، خرجت "سالي" وهي مرتبكة ومنزعجة من نقص التفاعل. اعتقدت "سالي" أن "بين" غير مهذب، ويشبه شخصًا متغطرس مع قلة الوقت والاهتمام بها وبأفكارها.

بعد مناقشة مع "بين" سألته ماذا يفكر حول المناقشة. بشكل لافت للنظر، كان "بين" قادرًا على تكرار كل ما قالته "سالي" حرفيًا. على ما يبدو أن نظرته إلى النافذة أسيء تفسيرها كنقص اهتمام في حين أن هذه كانت طريقة "بين" في التركيز مع أفكار "سالي".

وهكذا، من الواضح، أنه رغم أن "بين" ربما كان قادرًا على الفهم، فإنه لم يكن يبرهن أنه يستمع - أصبح على المستوى التواصلي "منخفض الاستجابة".

إلى أن تغير وأصبح أكثر نشاطًا في استماعه، كان إدراك "سالي" بشأنه - أنه شخص غير مهذب، ومتغطرس، وغير مهتم - يتأكد كل مرة يتقابلان فيها.

كما توضح هذه القصة الحقيقية، ليس كافيًا أن تستمع فقط - عليك أن تبرهن أنك تستمع. أو سوف تدفع المتحدث إلى التعثر، والتكرار، والتمتمة، والتحرك ذهابًا وإيابًا بينما يخلق هذا إدراكًا لدى الغير أنك متغطرس، ووقح، وغير مهتم، ومشغول بنفسك.

نوع المناقشة هذا ليس مقصورًا فقط على عالم العمل، هو مألوف كذلك في المواقف الاجتماعية والعائلية حيث ينكب طرف على شرح شيء بينما ينشغل الآخر بنفسه. ربما يبعث صوت حلقي غريب أو يلقي نظرة سريعة بينما يستمر الطرف الآخر بدون هوادة. يدرك الطرف الذي لا يستمع إليه حينها أن الحديث هو نشاط غير مجزٍ ويقوم بتحديد مستوى رده إلى أقل عدد ممكن من الكلمات.

ولهذا فالشيء المهم هو أن نجعل استماعنا حازمًا بواسطة:

- التدليل على أننا نستمع بنشاط من خلال ردودنا اللفظية وغير اللفظية،
- وإظهار أننا نفهم ما يُقال لنا بواسطة تلخيص أو اختبار فهمنا، على سبيل المثال: "من المرجح أن هذا "حدث كمفاجأة، ويمكنني إدراك أنه قد سبب لك الارتباك".

بعض الطرق لإظهار أنك تستمع

ليس كافيًا فقط أن تستمع: تحتاج إلى أن تظهر أنك تعطي الاهتمام للشخص الآخر. يمكنك أن تفعل هذا عن طريق عدد من الطرق - سوف نلقي نظرة على بعض الطرق سواء اللفظية أو غير اللفظية.

أولًا، على أي حال، هناك عدد من النقاط العامة التي تستحق الإشارة بشأن الاستماع الحازم:

- يشجع الاستماع الحازم من جانبك الآخرين على الاستماع لك. قانون التبادلية يعمل: إذا كنت مهتمًّا بي، سأكون مهتمًّا بك، وبالطبع، يعمل في الاتجاه الآخر كذلك.
- يحتاج عرض الاستماع إلى أن يكون فعالًا وليس سلبيًّا: إنه *الدور التمكيني*، وكلما كنت فعالاً بصدق في الاستماع كان ذلك أفضل. يعد رؤية رد فعلك وسيلة تمكن الأشخاص الآخرين من تقييم أنك *تستمع*. إلى أن نحسن من فن توارد الخواطر. هذا جميع ما لدينا أنا وأنت.

- إذا كنت تشعر أنه يُستمع إليك، فأنت تشعر براحة وعدم تحفظ أكثر. إذا كنت تشعر بالتوتر، فأنت تسمح لأفكارك أن تهرب سريعًا ومن الصعب أن تعطي اهتمامًا للشخص الآخر.
إذا وجدت نفسك تفعل هذا. خذ نفسًا عميقًا لمرات قليلة، وارتح، ونق عقلك.
- اسمح للناس أن تكمل ما تقوله بدلًا من أن تقاطعهم وإنهاء جملهم، أو التسرع، أو افتراض أنك تعرف ما سيقولون. ففي كثير من الأحيان يأتي الجزء الحقيقي من الرسالة في النهاية.
- اطرح أسئلة عند الحاجة. خاصة إذا كانت الإجابات مهمة في فهم موقف الشخص الآخر.

الاستماع الحازم من خلال لغة الجسد

لا يمكنك ألا تتواصل. حتى عندما لا *تقول شيئًا*، فأنت لا تزال تتواصل. ولهذا تواصل بشكل إيجابي من خلال لغة الجسد. تتضمن طرق فعل هذا الآتي:

- **وضعية الجسد.** أفضل وضعية لديك في موقف كهذا هي الوضعية المرتاحة، عمودية على وجه العموم أو متجهة ناحية الشخص الذي تستمع إليه.
- **الإيماءات.** هذه تكون صريحة ومنخفضة عامة، وفي ارتفاع الخصر.
- **تعبيرات الوجه.** ستكون هذه صريحة، ومتسائلة، وتعكس بشكل عام تعبير الشخص الآخر عندما يكون ذلك مناسبًا. حرك رأسك بكل الوسائل، ولكن تجنب تحريكه بشكل مصطنع يعبر عن جهلك بأي ثمن.
- **التواصل بالعين.** عندما تتحدث إلى الناس، انظر إليهم مباشرة. عندما تفعل ذلك، فأنت تظهر لهم اهتمامك الكامل. ولكن، التواصل المستمر بالعين قد يفسر على أنه عدائية. يمكنك أن تنظر حينها بعيدًا للحظة فقط لتشير إلى أنك تفكر بشأن ما قالوه قبل أن تنظر إليهم للرد.

- **المساحة والتقارب.** نحن نشعر عامة بالراحة عندما يكون لدينا حوالي ثلاث وعشرين بوصة من المساحة الشخصية حولنا - مثل مجال القوة السحرية - ونشعر بالتهديد عندما تقل هذه المساحة. اسمح للناس بمساحتهم الشخصية.
- **استعمال الصمت والتوقف.** اسمح للناس بإتمام جملهم ولا تتسرع - التوقف والصمت سيشجع الناس على الحديث بسهولة أكثر.
- **استعمال المؤكدات.** هناك أصوات حلقية - "مم" وغيرها من الأصوات التي تشجع وتساعد على الحفاظ على تدفق المناقشة.

الاستماع الحازم بواسطة التلخيص

يمكنك أن تعطي الناس دليلاً فوريًا أنك تسمعهم بواسطة تلخيص ما تعتقد أنه قيل أو تم الاتفاق عليه.

"إذن فأنت تعتقدين أنني لا أوليك أنت والأولاد الاهتمام الكافي لأنني، إذا كنت أهتم - كنت سأعود إلى المنزل من العمل في وقت مبكر".

"إذن، حتى نختتم، جميعنا لديه فكرة بزيادة إعطاء الصدقة".

"نيال، سوف تقوم ببحث التمويل الحكومي بينما جمال وبيلا سيقومان بالتركيز على تعزيز محاولتنا في اليانصيب؛ الباقي منا سيكون مسئولاً عن الاتصال بالجمعيات الخيرية التي عبرت عن اهتمامها بنا العام الماضي".

الاستماع الحازم بواسطة اختبار الفهم

يمكنك أن تجعل الآخرين يعرفون أنك مهتم بفهم وجهات نظرهم باستعمال عبارات مثل:

"أنا مهتم بمعرفة آرائك حول...".

"أنا أرغب في فهم ما هو رأيك بشأن...".

"هل يمكنك أن تقول لي ما هو شعورك حيال هذا...؟".

"كيف تبدو المشكلة أو القضية من وجهة نظرك؟".

"أرغب في أن أعرف أكثر عن رأيك في...".

من المهم عندما تستعمل هذه العبارات أن تبرهن بلغة الجسد أنك مهتم بشكل عام وتريد أن تفهم وجهة نظر الشخص الآخر. يمكنك أن تفعل ذلك باستخدام تواصل جيد بالعين، والميل قليلًا جهة الأمام للتعبير عن الاهتمام، والحفاظ على وضعية للجسم مرتاحة وغير متحفظة، والإشارة بإيماءاتك أنك ترغب في سماع المزيد.

السلوك جذاب

إدراك أن الحزم يتعلق بالتأثير والإقناع هو أمر صحيح بشكل واضح. الحزم لا يتعلق بالقوة وإنما بالقوة الشخصية والمرونة.

السلوك جاذب.

عندما يكون هناك شخص شرير وغير متعاون تجاهك، فإنك تميل إلى أن تكون شريرًا وغير متعاون تجاهه. عندما يكون هناك شخص عطوف ومحترم تجاهك، فإنك تميل أن تعامله بالمثل.

إذا كان هناك شخص عدائي تجاهك، فرد الفعل الطبيعي لك أن تكون عدائيًّا في المقابل. ولكن، إذا قمت بالرد بطريقة حازمة، فمن غير المحتمل أن تتم مقابلتك بحزم بشكل فوري. العدائية ربما حتى تشتد عندما لا يحصل الشخص المعني على رد الفعل الذي تعود الحصول عليه. ولكن، إذا حافظت على حزمك، سيكون على الشخص العدائي أن يميل إلى أن يكون حازمًا حتى يحافظ على المناقشة.

من يحافظ على حالته المزاجية وسلوكه لأطول وقت سوف ينجح.

عندما يتصرف شخص بعدائية أو عدم حزم تجاهك، اعرف أن الحفاظ على موقف حازم سوف يؤدي إلى أفضل النتائج. في هذه المواقف، تحتاج إلى أن تتمسك بسلوكك الحازم خاصة تحت الضغط المستمر.إذا أردت أن تنتهي الأشياء بالطريقة التي تعتقد أنها المناسبة، *فأنت* - من المحتمل - الشخص الأفضل لتحسين فرص إنهائه بهذه الطريقة. بتحمل المسئولية تحصل على *الحق* في التأثير على الناتج. أنت تحتاج أيضًا إلى بعض الأدوات لمساعدتك على فعل هذا؛ بهذه الطريقة يمكنك أن تبقى هادئًا، وتحافظ على حالتك النفسية، وتشجع الشخص الآخر أن ينجذب إلى سلوكك الحازم.

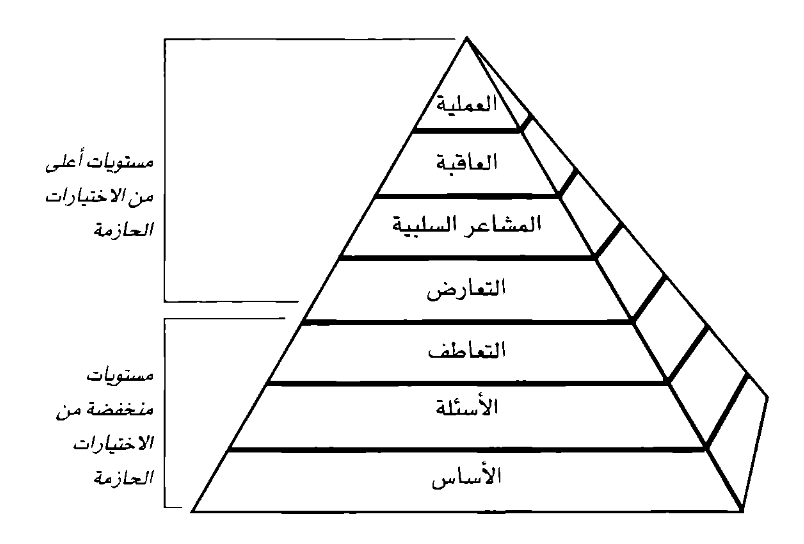
مستويات الاختيارات الحازمة

نحن نواجه مجموعة متنوعة من المواقف تتضمن أشخاصًا مختلفين تمامًا، وإذا أردنا أن نكون فاعلين، فنحن نحتاج إلى مجموعة واسعة من الاختيارات الحازمة. الهدف من التواصل الحازم هو أن توصل رأيك بوضوح، وبدون خلط أو سوء فهم، ولذا فأنت تحتاج إلى أن تتواصل بطريقة متطابقة.

عندما تضيف الاختلافات المحتملة مع السلوكيات غير اللفظية، فإنه يكون لديك عدد لا نهائي من الطرق للرد.

الشكل التالي هو هرم من سبعة اختيارات حازمة.

الثلاثة في الأسفل هي سلوكيات يومية، والأربعة في الأعلى هي اختيارات للاستعمال عندما يصبح الموقف الذي تتعامل معه أكثر صعوبة وتطرفًا. ربما تقرر أن تعمل طريقتك ببطء إلى أعلى الهرم إلى أن يكون لديك حل مرض. عند استخدام الأساليب الحازمة، فالأمر يستحق التخطيط لهم، وتوقعٍ سلوكيات الآخرين، والإعداد للردود المحتملة.



هرم الاختيارات السبعة الحازمة

تغطي *المستويات المنخفضة من الاختيارات الحازمة* أغلب المواقف اليومية التي نواجهها. يمكنك أن تستخدمها بتركيبات متنوعة حيث تحتاج إلى أن تعبر عن احتياجاتك وتريد أن تضمن أن احتياجات الآخرين ومشاعرهم تُؤخذ بعين الاعتبار.

إذا لم يؤثر استخدامك للمستويات الأقل، حينها استخدم *مستويات الحزم الأعلى*. هذا سيعطيك مرونة أكبر بينما مازلت تحترم موقف الشخص الآخر. بهذا العمل، سوف تظهر عزمك على حل هذه القضية.

نحن نقترح أن تبقي المستويات منخفضة بقدر الإمكان، وابدأ بالتأكيد بالمستويات المنخفضة أو سيتم النظر إليك على أنك "تذهب إلى الحرب" بشأن كل شيء قليل.

بالإضافة، إذا بدأت بمستويات الحزم الأعلى ولم تنجح، فقد استنفدت اختياراتك إذا كنت ترغب في التصعيد بعد ذلك.

مستويات الحزم المنخفضة

١. التأكيد الأساسي

جملة مباشرة بشأن آرائك، أو مشاعرك، أو احتياجاتك. تأكد أن لديك الحقائق والمعلومات التي تحتاج إليها بحوزتك. عند هذا المستوى، من المفضل أن تعبر عن نفسك بالشكل اللغوي "أنا"، واستعمال "نحن" عندما يكون ذلك مناسبًا.

على سبيل المثال:

"أنا أعتقد أن هذه هي الحالة..."
"كما أرى أنا الموقف..."
"أنا أقترح أن نأخذ ب..."
"أنا أرى الأمر بشكل مختلف..."
"أنا أفضل أن أفعل هذا"
"أنا في الواقع لن أفعل هذا..."
"نحن جميعًا نحتاج إلى أن نأخذ آراءنا بعين الاعتبار".

٢. تأكيد الأسئلة

طرح أسئلة لمحاولة فهم وجهة نظر وموقف الشخص الآخر.

على سبيل المثال:

"ماذا تفضل أن تفعل؟"
"كيف ترى هذا؟"
"ما الأفكار التي لديك؟"
"ما الذي يجعلك تقول هذا؟"
"أرغب في معرفة أفكارك حول هذا؟"
"كيف نتحاشى هذا؟"
"ما الصعوبات التي يصنعها هذا؟"
"هل تقول هذا؟"

٣. تأكيد التعاطف

الجمع بين إظهار الفهم وبين جملة تعبر عن احتياجاتك وآرائك.

تجنب *ولكن* أو غير *أن* عندما تقول جملة تعاطفية.

استخدام هذه الكلمات يتم النظر إليه على أنه مخادع، على سبيل المثال، "أنا لا أريد أن أنتقي الأخطاء مما تقول، *ولكن* أنا أعتقد أنك على خطأ". ما سيسمعه أغلبنا هو: "ولكن أنا أعتقد أنك على خطأ" ونصرف نظرنا عن الباقي.

عادة ما تنتقص الكلمات "*لكن* أو غير *أن*" من الجملة التعاطفية التي سبقتها، وتصرف نظر الناس عن القصد التعاطفي. كما قال لنا صديق عزيز في إحدى المرات، "إن ما يأتي بعد *لكن* هو الذي يعني به الناس: هذا هو المهم!"

"الواو" حرف عطف يمكنك أن تستبدل به *لكن* وتستعيد تأثير إظهار التعاطف.

هناك طريقة أخرى لفعل هذا وهي حذف *لكن* تمامًا وعدم وصل جملة التعاطف مع الباقي، بالسماح بمسافة أو توقف بين إظهار التعاطف وبين ما تزال تريده، كما في المثال الأول فيما يلي.

على سبيل المثال:

"سارة، أنا أقدر حاجتك للمغادرة مبكرًا هذا المساء. أنا مازلت أحتاج إلى مساعدتك لإنهاء هذه الأرقام مع نهاية اليوم".

توقف/مسافة

"أنا أعتقد أن الوظيفة التي تقومين بها حقًّا شديدة الصعوبة. أنا مازلت أحتاج إلى قضاء وقت أكثر في فهم مواقفهم".

"أنا أعرف أنك تتشوق إلى الانتقال إلى إدارة أخرى حالما تستطيع. أنا مازلت أريد منك أن تعطي حساب "فوداكس" ١٠٠٪ وأكثر".

"نعم، هذا العميل يبدو وقحًا جدًّا. هو مازال يحتاج إلى مساعدتنا لتقديم أفضل خدمة ممكنة".

تمرين ـ تجارب على مستويات الحزم المنخفضة

التجارب على مستويات الحزم المنخفضة لتحقيق نتائج متنوعة

مارس بوضوح الأمثلة التالية.

١ . التأكيد الأساسي

١. "أنا واع بشدة أو بحماس بشأن".
٢. "أنا مقتنع بأنني ملتزم بهذا".
٣. "ليس لدي تفضيل بين هذين الاحتمالين".
٤. "أنا لا أوافق أو أريد أن أفعل هذا".
٥. "أنا أرفض بشدة أو بالتأكيد لا أريد أن أفعل هذا".

كيف تعبر بالتحديد عن قوة ما تعتقد، تريد، تشعر؟

٢ . تأكيد الأسئلة

جرب بعض الأسئلة، وخاصة هذه التي تجد صعوبة أكبر في طرحها. على سبيل المثال:

- "بالضبط متى ستكون جاهزة؟"
- "هل أنت متأكد أن هذه هي المشكلة الحقيقية؟"
- "هل يمكنك حقًّا أن تضمن أنها ستكون جاهزة بحلول الاثنين؟"

هل تريد حقًّا معرفة الإجابة؟ إلى أي مدى تعرف أين يقف حقًّا الآخرون؟

٣ . تأكيد التعاطف

جرب بعض التعاطف. على سبيل المثال:

- "أنا أرى أن الترتيبات الحالية لا تسعدك. مازلت محتاجًا إلى دعمك بينما نبحث عن حل آخر".

هل تم تلقي تعاطفك بصدق؟

مستويات الحزم الأعلى

عندما يبدو أن الناس يتجاهلون احتياجاتك وآراءك باستمرار وإصرار، نحن نحتاج إلى أن ندافع عن احتياجاتنا بطريقة أكثر صرامة بينما نظل نحترم حقوق الشخص الآخر.

٤. تأكيد التناقض

الجملة التي تشير إلى الفرق بين ما تم التوافق عليه في السابق وما يحدث في الواقع، أو على وشك أن يحدث، وتعبر عما تريد أن يحدث.

""جون"، كما أتذكر أننا اتفقنا على أن تعير لي أحد العاملين معك لمساعدتي على الوفاء بالموعد النهائي.

"الآن تقول إنه ليس لديك أي شخص متاح".

"أنا أريد أن نلتزم بالاتفاق الأصلي".

٥. تأكيد المشاعر السلبية

جملة تلفت الانتباه إلى التأثير غير المرغوب فيه الواقع عليك نتيجة سلوك شخص آخر. كن حذرًا ألا تحمله مسئولية مشاعرك! استعمل "أنا" وليس "أنت".

مبنى مفيد لإرشادك إلى تأكيد مشاعرك السلبية:

- "عندما قمت." .. (اشرح سلوكه)
- "التأثيرات هي." .. (كيف يؤثر سلوكه عليك/على الآخرين)
- "أنا أشعر ب." .. (كيف تشعر حيال ذلك)
- "أنا أرغب." .. (ما الذي تريد أن يفعله بشكل مختلف)

من المهم أن "تمتلك" مشاعر (مثل "أنا أشعر بالغضب") بدلًا من تحميل الآخرين مسئولية الطريقة التي تشعر بها ("لقد جعلتني أشعر بـ...")

"يا بريان؛ في نهاية اجتماعات الفريق، أنت تريد بثبات أن تلقي التعليق الأخير وتتفق على ما قمنا بتغطية والتوافق عليه. أنا أصبح محبطًا أكثر فأكثر عندما تفعل هذا، وهذا يعني أننا نقضي المزيد من الوقت في إعادة النظر فيما اتفقنا عليه بالفعل. أحتاج منك أن تقول رأيك في الوقت المناسب مستقبلا".

أو

"عندما تأخذ قرارات بالنيابة عني أشعر قليلًا بالتقييد. على العكس من ذلك سوف أشعر بالثقة إذا وثقت بي في المستقبل."..

٦. *تأكيد العقوبات*

إخبار الأشخاص الآخرين بالعواقب بالنسبة لهم ما لم يغيروا سلوكهم. تأكد أنك تعطيهم فرصة لتغيير أنفسهم بعد ذلك.

تحتاج "العقوبة" أن تكون:

- عقوبة لديك الحق في تنفيذها؛
- ومستعدًّا لتنفيذها؛
- وفي دائرة نفوذك وتصرفك.

"سوزان، إذا لم تمدينا بالمعلومات التي نحتاج إليها للقيام بأعمالنا، سيكون عليّ إن أقول لمجلس الإدارة إننا لن نستطيع أن نفي بالموعد النهائي.

"أنا أفضل ألا أفعل هذا.

"إذن دعينا الآن نصل لاتفاق بشأن هذا".

٧. *تأكيد العملية*

ربما هناك بعض الأوقات الاستثنائية عندما لا ينجح على ما يبدو أي من الاختيارات الحازمة السابقة. يظل الشخص الآخر غاضبًا، وعنيدًا، وغير راغب في الاتفاق ـ وتكون هناك حالة من اليقين بأنكما قد مررتما بهذا من قبل.

عادة "يحدث" شيء آخر، والذي عادة لا يتعلق بالمناقشة الحالية؛ ربما حتى لا يتعلق بك بشكل مباشر.

هناك جدول *أعمال* خفي الآن وإلى أن تتحدى أو تستكشف ما هذا، سيظل عائقًا صامتًا.

"نيجل، ليس مثلك من يكون سلبيًّا وغاضبًا بشأن أقل خطأ ثم يتجاهل كليًّا ما يجب أن نقوله. أن أرغب في معرفة ما الذي يحدث لك في هذه اللحظة؟

"أيمكننا أن نتحدث عن ذلك ثم نعود إلى الموضوع؟"

تعود إلى المنزل من العمل، وتقريبًا قبل أن تغلق الباب، تجد أن زوجتك تريد أن تتورط في جدال خطير حول ما يبدو أنه أمر تافه. لقد تفاجأت وارتبكت من الانفجار الذي أتى من حيث لا تتوقع.

"مال، أنا أعرف أننا نتجادل حول رفضي الخروج هذه الليلة، ولكن أنا أشعر أن هناك شيئًا آخر يشغل عقلك، ربما بشأن شيء قلته أو فعلته مؤخرًا. إذا كان الأمر كذلك، أيمكننا أن نتحدث عنه؟"

تمرين: مستويات الحزم الأعلى

أذكر بعض الأمثلة عن ممارستك الخاصة قائلًا لهم بشكل واضح.

تأكيد التناقض

تأكيد المشاعر السلبية

تأكيد العملية

تمرين: لتحديد ما يبدو عليه أسلوب التواصل الحازم الحالي الخاص بك

سوف نقوم بعمل تمرين في خيالك:

١. اكتب كلمات كثيرة بقدر ما تستطيع لاستكمال العبارة:

"عندما أكون حازمًا أكون."..

(الإجابات ربما تكون: واثقًا، مرتاحًا، متسلطًا، مسئولًا،إلخ.)

٢. فكر في وقت من ماضيك عندما كنت مثل هذا.

فكر بشأن ما احتجت إليه وما حققته.

٣. في عينك العقلية استرجع الموقف وشاهد نفسك هناك *الآن* واكتب الإجابات عن الأسئلة التالية.

- ما الكلمات أو العبارات التي تستعملها؟
- كيف تشعر؟
- كيف تستخدم صوتك؟
- ما مدى علو صوتك؟
- نبرة صوتك مثل ماذا؟
- إلى أي مدى تتحدث بسرعة أو ببطء؟
- ما الكلمات أو العبارات التي تشدد عليها؟
- كيف تستعمل الصمت والتوقف؟
- كيف تقف أو تجلس وحركتك العامة؟
- ما الإيماءات التي تستعملها وكيف تستعمل يديك؟
- إلى أي مدى وجهك وتعبيرات وجهك غير متحفظة و مرتاحة؟

- إلى أي مدى يستمر أو يهرب اتصالك بالعين؟
- كيف يؤثر تواصلك الحازم على الشخص أو الأشخاص الآخرين؟
- ما رد فعل الشخص الآخر وكيف تدير أنت رد الفعل هذا؟

إذا كنت تفعل هذا التمرين وحصلت على تمثيل لتواصلك غير اللفظي الحازم فسيكون لديك قالب مفيد لـ"كيف تكون" عندما تكون حازمًا.

كل وقت تعيد فيه إنتاج هذا القالب، تزيد من فرص تحقيق نتائج مماثلة مستقبلاً في المواقف الأخرى التي تواجهها في حياتك.

الخلاصة

قياس مدى فاعليتك في تواصلك يبقى إلى حد كبير معك. أنت تقيس فاعلية تواصلك بما تحصل عليه من رد. إذا لم تحصل على الرد الذي تريده، فأنت تحتاج إلى تغيير الطريقة التي تتواصل بها. إذا كنت تفعل دائمًا ما فعلته فسوف تحصل دائمًا على ما حصلت عليه. المرونة هي المفتاح.

أنت مسئول. يمكن أن تكون هذه فقط أخبارًا سارة لأننا لا يمكننا في الحقيقة أن نكون مسئولين عن تصرف شخص آخر - إذن ربما كذلك نركز على أنفسنا. ليس عليك أن تستأذن أحدًا من أجل فعل شيء آخر. افعله - اطلع على رد الفعل والنتيجة واحتفل أو تأقلم تبعًا لذلك.

الجزء الثاني

مرحبًا بكم في الجزء الثاني من هذا الكتاب، والذي يوضح كيف يمكنك أن تستعمل جميع الأدوات والأساليب الحازمة التي ناقشناها حتى الآن فيه.

يعد الحزم مفيدًا في كل الأدوار التي نلعبها في حياتنا - كوالد، زوج، صديق، زميل، مدير.

لقد قمنا باختيار بعض المواقف الاجتماعية والمرتبطة بالعمل والتي تشكل تحديًا لمعظم الناس؛ حيث يمكنك أن ترى كيف أن السلوك الحازم يمكن أن يجعلك أكثر فاعلية وثقة، وأخيرًا لديك حياة أكثر إشباعًا.

سوف تحقق أكبر استفادة من هذا القسم إذا قمت بتطبيق مواقفك وعلاقاتك الشائكة على السيناريوهات الموضحة. فيما يلي ملامح متنوعة مستخدمة. ستمدك هذه السيناريوهات بالعناصر الأساسية لتنتبه إليها من أجل أن تكون أكثر حزمًا. هناك أيضًا تمارين لتكملها في نهاية كل فصل لمساعدتك على أن تصبح أكثر حزمًا في عدد متزايد من مواقف حياتك.

 حكاية من واقع الحياة

يبدأ كل فصل بحكاية من واقع الحياة لحدث حكاه لنا المشاركون في دوراتنا. من المحتمل أن تكون هناك حلقة مألوفة للحكاية لأنك جربت شيئًا مماثلاً.

 جرس إنذار

الأحداث الموصوفة في الحكاية الواقعية لم تحدث بدون مقدمات. هناك تراكم يحدث حتى يدق جرس الإنذار ويشير إلى أن شيئًا يجب أن يتغير في حياتك. في هذه المرحلة سوف تحصل على دلائل توحي بأنك وصلت إلى مرحلة "الاستيقاظ".



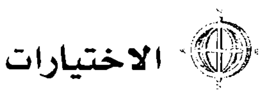
ضع نفسك في موقف الشخص الآخر... فيمَ يفكرون؟

في هذه المرحلة، سيُطلب منك أن تفكر في: ما الذي يجعل الآخرين يواصلون سلوكهم بهذه الطريقة؟، و كنتيجة لذلك، ما الذي يمكن أن يقولوه لأنفسهم؟ عندما تفهم موقف شخص آخر وما يسوق سلوكه، تكون لديك معلومات أكثر حول أي شيء تستند إليه أفعالك. كما تساعدك أيضًا على بناء تآلف معهم لأنه يمكنك أن تبرهن على تفاهم أكبر.



التعامل مع الأشياء عندما تكون صغيرة

لدينا فرصة زائدة في مواجهة المشكلة بنجاح عندما تكون صغيرة. في مقابل السماح لهم بالنمو أكبر فأكبر، ومن ثم تتطلب جهدًا إنسانيًّا مزدوجًا لحلها. هذا هو المكان حيث سيُطلب منك أن تعترف بالواقع وتكون أمينًا مع نفسك بشأن ما الذي يحدث بالنسبة لك.



الاختيارات

سيتم حثك على أن تسأل نفسك حول ما يمكن أن يكون عقلية حازمة بالنسبة لك للمضي قدمًا معها. يمكنك أن تختار مناقشات واقعية واستباقية لكي تحدث داخل رأسك. والأكثر أهمية أنه يمكنك أن تفكر حول نتائج للفوز المشترك.

يمكنك كذلك أن تختار أن تتبنى قناعات أكثر توازنًا حول مهاراتك وقدراتك، وسيتم تشجيعك على استعراض ما يستطيع أن يفعله الآخرون أيضًا.

ستذكرك الاختيارات أيضًا أنك تستطيع أن تعطي لنفسك الإذن لكي تتعامل مع موقف محدد بحزم، بواسطة التأكيد على حقوقك.

الأفعال

هنا سوف نصف سلوكيات محددة لك لتتبناها، وتقدم لغة حازمة بالنسبة لك لتستعملها مع الآخرين، من أجل أن تحقق التغيرات التي ترغب فيها.

وقت الاختيار

وأخيرًا، سيكون هناك تمارين حيث يمكنك أن تربط موقفًا خاصًا بك بموقف موصوف. فكر في موقف خاص بك واكتب لنفسك خطة عمل تستند على الأسئلة التالية:

- ما الذي سوف تفعله تحديدًا؟
- متى سوف تبدأ فيه؟
- ما العقبات المحتملة التي قد تمنعك من هذا الفعل؟
- أي من جوانب هذا الكتاب يمكن أن يساعدك أكثر في التغلب على العقبات المحتملة؟
- من تحتاج إلى مساعدته لدعمك؟
- كيف ستكافئ نفسك؟

والآن ابدأ

بغض النظر عن كم ما تعلمته من نظريات، وبغض النظر عن مدى تخطيطك بشكل جيد، ستكتشف قدرتك الحقيقية وستعزز مهاراتك الحازمة عندما تدمج هذه المفاهيم والأساليب في حياتك اليومية. قم بالبناء على ما تعلمته وأكمل التمرينات في نهاية كل فصل لكي تضع الأسس لمستقبلك الحازم.

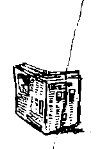
أيًا كان ما يمكنك فعله، أو تحلم بأن تستطيع فعله، ابدأه.
فالجرأة لديها عبقرية، وقوة، وسحر بداخلها. لذا فابدأها الآن.

ويليام هاتشينسون موراي

٥

الحصول على الاحترام الذي تستحقه في العمل

قول "لا"، والتعامل مع الإحباطات، والحرص على التعامل بجدية



قصة واقعية

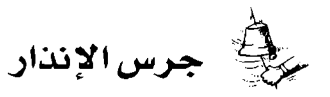
"بيل"، عميل يستعمل خدماتك منذ أربعة شهور، كجزء من فترة تجريبية تمتد لستة أشهر. وإبرام التعاقد مع هذا العميل رفيع المستوى كان في الحقيقة ضربة موفقة من رئيسك وقد ينتج عنه دخل كبير لشركتك.

ولكن في كل شهر، يتجاوز "بيل" الساعات التي يدفع حسابها وأنت تعلم خوف جميع موظفي خدمة العملاء من أن يقولوا له "لا" عندما يطلب المزيد من التغييرات.

لقد تعاملت للتو مع مكالمة تليفونية صعبة مع "بيل" عندما قالت لك "جين"، المساعدة الشخصية لرئيسك بشكل مزعج إلى حد كبير "المشكلة معك أنك لطيف بشكل كبير، يجب عليك أن تعرفهم من هو الرئيس".

لقد طُلب من فريقك أن يأتوا بأفكار للعمل بكفاءة أكبر مع "بيل"، لأن عبء العمل يزداد وسرعان ما سيصبح مسألة لا يمكن لأحد إدارتها أو السيطرة عليها. لقد أدليت باقتراحات، مثل زيادة عدد الموظفين في هذه المجموعة بصفة مؤقتة، واستهداف الحسابات مرتفعة القيمة؛ ولكن هذه الاقتراحات تم تجاهلها من أعضاء آخرين في الفريق.

أنت على وشك ترك المكتب لحضور اجتماع غداء بالخارج مع "بيل"، وإذا بـ "ماكس" وهو أحد أعضاء فريق عملك، والذي لديه عادة إحباط الآخرين والتهكم طوال الوقت يقول: "هل أنت ذاهب لمداهنة عميلك المميز؟".



جرس الإنذار

هل يحدث هذا بشكل متكرر كثيرًا؟

- الجو في المكتب يصبح متوترًا عندما يتم التعامل مع عميل جديد.
- الجميع يخشى أن يقول "لا" للمطالب الزائدة.

- المزاح في المكتب يزيد عن الحد المقبول.
- أصبحت أكثر ترددًا في الحديث واقتراح الأفكار.
- نادرًا ما تم أخذ أفكارك على محمل الجد.
- الفرد نفسه يسخر من الناس.
- هناك استياء متزايد تجاه الإدارة.



ضع نفسك في موقف شخص آخر

ما الذي ربما يقوله "بيل" لنفسه؟

- "من الواضح أنهم يعتقدون أن هذه الإضافات منصوص عليها في العقد".
- "من المؤكد أنهم يفتقرون للعملاء. أتساءل كيف يمكنني أكثر من ذلك حتى أتخلص من التزامي معهم؟".
- "إنه شخص لطيف ولكنه لين قليلًا ويمكن السيطرة عليه بسهولة".

ما الذي ربما يقوله أعضاء الفريق الآخرون لأنفسهم؟

- "كونه دائمًا ميالاً إلى التصالح لن يعود علينا بأي نفع".
- "يحتاج إلى أن يدافع أكثر عن نفسه وعن مصالح الشركة".
- "لماذا لا يعرض آراءه بحماسة والتزام أكثر؟".
- "إذا لم يكن يؤمن بأفكاره، لماذا يجب علينا نحن أن نؤمن بها؟"
- "أنا أتمنى أن يقول بشكل واضح ما الذي يريده أن يحدث بالتحديد".

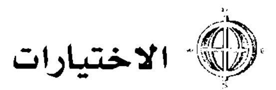


التعامل مع الأشياء عندما تكون صغيرة

ما الذي سمحت له أن يحدث في الماضي؟ هل أي من هذا يبدو مألوفًا؟

- ردك الأول دائمًا ما يبدو أن يكون "نعم".
- تحتاج إلى أن يراك الناس كشخص مساعد وتريد أن تكون كل علاقاتك ودية طوال الوقت.
- يزداد تقلص معدتك في كل مرة تواجه صراعًا محتملاً.

- أصبحت تجد أن الاستسلام أسهل من الدفاع عن نفسك.
- أنت توافق على أشياء فقط بدلًا من التحدي أو طرح أسئلة.
- أصبحت تتراجع عن موقفك عندما تتعرض أفكارك للهجوم.
- أصبحت تتعرض لمزيد من التوتر والاضطراب بشأن عملك.
- لقد سمحت بزيادة عبء عملك.
- تشعر بمزيد من العزلة وتتجنب الآخرين.
- تشعر بمزيد من الاستياء بشأن نفسك.



الاختيارات

ما العقلية المفيدة؟

- "يمكنني أن أتوقف وأفكر وأحصل على وقتي قبل الرد".
- "يمكنني أن أشرح للعميل أن هذه الإضافات ليست جزءًا من العقد".
- " يمكنني أن أقول إنني سعيد لعمل هذه الإضافات وإنها ستضاف إلى الحساب بشكل مناسب".
- "يمكنني أن أقول لمجموعة العاملين إنني سأدعمهم إذا قالوا لا".
- "يمكنني أن أطلب الدعم من مديري".
- "يمكنني العمل بأسلوب أكثر ذكاء وليس أكثر مشقة".
- "يمكنني أن أدافع عن نفسي وأن أشرح لماذا أعتقد أن أفكاري صحيحة".
- "يمكنني أن أكون مختصرًا ومباشرًا ومركزًا في صميم الموضوع عندما أشرح الأمور".
- يمكنني أن أعرف ما الذي يعود على "ماكس" بالنفع من هذه التصريحات الساخرة".

ما الإذن الذي تحتاج إلى أن تعطيه لنفسك للتعامل مع هذه المواقف بحزم؟

- لدي الحق لتمثيل شركتي بإنصاف.
- لدي الحق في الموارد، بما في ذلك الوقت، للقيام بعملي كما ينبغي.

- لدي الحق في أن يتم السماع لآرائي.
- لدي الحق في أن أتلقى الملاحظات على أفكاري وأن أتعلم كيفية تطويرها.
- لدي الحق ألا يتم السخرية مني، سواء كان هذا بشكل علني أو غير علني.

ما نتائج الفوز المشترك المحتملة؟

- إذا حصلنا على ربح كافٍ في العمل، سيحصل العملاء على خدمة جيدة.
- إذا عرضت الأفكار بشكل جيد: سيكون الآخرون حريصين على الانتباه لها.
- سأقضي وقتًا مع "ماكس" لفهم مخاوفه: سيشعر بأنه يتم تقديره في العمل.

الأفعال

قول لا

إنه أمر صعب. أنت تريد أن تُعرف كشخص متعاون، الذي يبذل جهدًا أكبر، ويستطيع عمل أي شيء. ربما تعتقد أن قول لا هي فرصة لإنهاء الوظيفة.

يمكنك، مع ذلك، تدمير وظيفتك بقول نعم طوال الوقت. يمكن أن تتضرر مصداقيتك وسمعتك بشكل لا يمكن إصلاحه إذا فشلت في النهاية من الوفاء بشيء التزمت بعمله.

تحديد الأولويات هو أول خطوة للعمل بذكاء أكثر ومعرفة ما العمل الذي له أولوية وما العمل الذي يمكن تأجيله. جزء من تحديد الأولويات هو أن تقرر متى تقول لا للعمل الذي لا يحتاج منك إلى الاهتمام الكامل في الوقت الحالي.

قول لا يمكن أن يساعدك على إدارة توقعاتك، وعبء عملك، وتطوير أداء عملك، وعلاقاتك.

- قل "لا" بطريقة موجزة وملتزمة - (انظر تمرين قول "لا" في الفصل الثاني).

- تمسك بموقفك ولا تتراجع. إذا أخذ الناس انطباعا أنهم يستطيعون إقناعك سوف تشجعهم على المزيد من الاستمرار حتى تستسلم.
- كن واعيًا بلغة جسدك عندما تقول شيئًا مهمًّا. وتجنب الابتسامات المتوترة.
- عندما تقول "لا" تجنب أن تحرك رأسك بالموافقة.
- ركز على التوقف بعد سماعك وجهة نظر الآخرين - هذا سيعطيك الوقت للتفكير. سيظهر هذا أيضًا للآخرين أنك حذر وتفكر بعناية فيما قالوه للتو.
- استعمل لغة حازمة وتجنب كلمات مثل "ربما" و"لعل".

وضح توقعاتك

تحدث المشاكل عادة في العلاقات عندما يكون لدى الناس توقعات مختلفة والتي لا تكون موضحة. في هذا السيناريو، دعونا ننظر إلى كيفية توضيح هذه التوقعات باستخدام مجموعة من الاختيارات الحازمة.

١. التأكيد الأساسي *جملة تتعلق بموقفك، واحتياجاتك، ومتطلباتك. أنت تقرر أن تفاتح "بيل" في إدارة/توضيح توقعاته*	"بيل (العميل)، أردت أن أتحدث معك بشأن هذه الإضافات التي طلبتها من أن نفعلها وهي أكثر مما تم الاتفاق عليه في العقد. من الآن فصاعدًا يجب أن يتم سداد تكلفتهم بشكل منفصل حيث إنهم ليسوا جزءًا من اتفاق الأشهر الستة المؤقتة...".
٢. تأكيد الأسئلة *شجع واستدع الرد من الآخرين.* *أنت تطرح سؤالاً لتشجع "بيل" على الرد.* *"بيل" يقاوم...*	"...ما رأيك في هذا؟". *"حسنًا، أنت سمحت لهذا أن يحدث وبالتالي قبلته".*

(يتبع)

٣. تأكيد التعاطف *وصل تقديرك بأنك تفهم كيف يشعر الآخرون. ترد على هذا بالتعاطف مع "بيل".*	"بيل، أنا أقدر أنك ترى الأمر بهذه الطريقة. "هل يمكنك أن ترى أننا نريد أن نفعل أفضل ما بوسعنا من أجلك وأنني أحتاج إلى أن أركز على التزاماتنا التعاقدية أولاً؟"
"بيل" لا يزال يصر...	*"حسنًا إذا كنت تريد أن تفعل أفضل ما بوسعك، فقط استمر في إعطائنا ما نطلبه".*
٤. تأكيد التناقض *أنت تشير إلى نقاش سابق أو اتفاق ضمني بينكما.*	"بيل، كما أتذكر، أنت أردت أن تعمل بروح تعاونية، بمعنى خذ وأعطِ. لقد قمنا بالفعل بعمل عدد من الإضافات ويبدو أن شركتي هي التي تعطي دائمًا وأنت تأخذ دائمًا. أنا أرغب في أن نعود إلى مقصدنا الأصلي. ماذا عنك؟"
"بيل" يستمر أكثر...	*"انظر، لقد اخترنا مؤسستك لأنك تبدو أكثر مرونة من منافسيك".*
٥. التأكيد السلبي *تعد المشاعر جزءًا مهمًا من التأثير الشخصي ويمكن عادة أن تكون المفتاح لإظهار الآثار عليك وكيف تشعر حيالها.*	"بيل، ساعدني للخروج من هذا الموقف. أنا محبط ومرتبك إننا لا يمكننا الاتفاق على شيء عادل ومنصف. ما الذي يجب علينا فعله للوصول إلى اتفاق؟".
"بيل" يستمر أكثر...	*"نحن نريد أيضًا علاقة عمل عادلة، ولكن كان عليك أن تخبرني بأن هناك مشكلة في وقت سابق - أنت سمحت لتوقعاتنا أن تزداد".*

٦. تأكيد العقاب *برهن على التزامك بحل، وما تستعد شخصيًا أن تفعله لإتمام مفاوضات الفوز المشترك.* *هذه المناقشة ربما تحل هنا. إذا استمر "بيل" في مقاومة الفوز المشترك، يمكنك أن تصر على أهمية التواصل.*	"أنا أوافق على هذا وأنا سوف أتحمل المسئولية إذا لم أفعل هذا". "المضي قدمًا يحتاج منا إلى أن نجد حلًّا يسعدنا نحن الاثنين وهكذا يمكن أن نتقدم مع المشروع. ما لم نتفق على أن الإضافات يتم دفع ثمنها بشكل منفصل، فلا يمكنني أن أجيز المزيد من الإضافات. أنا لا أريد أن يحدث هذا لذا دعنا نتفق على انفراجة". *"أنا لست سعيدًا بشأن هذا، ولا أعرف لماذا يجب عليّ أن أبدأ بالدفع للعاملين الذين قمت بإدراجهم بالسابق".*
٧. تأكيد العملية *إنهاء النقاش في الموضوع - مثل استراحة قصيرة - وبهذا ممكن أن تلين المواقف، ويظهر ما إذا كان هناك أي موضوعات دفينة تقف في سبيل الحل. مشاعرك تشير إلى أنه ربما يكون هناك أسباب أخرى هي التي تجعل "بيل" عنيدًا.*	"بيل، إنه ليس معتادًا بالنسبة لك أن تكون عنيدًا. يبدو أن هناك من يضعك تحت ضغط؟ ما الذي يحدث؟".

التعامل مع التصريحات الساخرة

قد تأتي التصريحات الساخرة من حيث لا تتوقع وبدون إنذار. هل سبق لك أن تعرضت لتصريح محطم ولم تستطع الرد عليه فورًا؟

في ثوان لاحقة يأتي إليك الرد المثالي، ولكن اللحظة مضت وكذلك الشخص.

التصريحات الساخرة تعطيك هذا الشعور بعدم الراحة في معدتك والتي تظل تراكم بدورها هذا الشعور تعد حتى لا تتحمل المزيد وتنفجر أنت بعدائية.

التصريحات الساخرة هي تلك الأشياء التي يقولها لك الناس عندما يشعرون بالاستياء بشأن أنفسهم ويريدون منك أن تشعر بالاستياء بشأن نفسك - أنا لست على ما يرام ولا أنت أيضًا!

الرد الانتقامي بتصريحاتك المحطمة ربما يبدو جيدًا، ولكنه عادة نذير للانتقام المتصاعد. الشخص الذي قال لك هذه التصريحات الساخرة فعل هذا لأنه يعلم أنك ستستجيب.

الهدف من التعامل مع التصريحات الساخرة هو أن *توقفها* وتفعل هذا بطريقة *تحافظ على احترامك*.

عدم الرد

أحد الخيارات هو ألا تستجيب (احرمهم من رد الفعل الذي يحتاجون إليه) وأن تتجاهل التعليق. ربما ينجح هذا. ولهذا يمكنك أن تتعامل معها على أنها غير مهمة: "في بعض الأحيان لا أفهم بشكل صحيح، ولكن هذا يظهر للناس أنني مجرد إنسان".

إذا لم يكن أيًّا من هذه الأفعال، فهناك خيارات أخرى، هدفها أن تجعل الشخص الآخر يعرف كيف *تشعر* بخصوص التعليق.

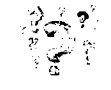
في مواقف التصريحات الساخرة، استعمال التأكيد الأساسي كرد الأول يؤجل التأثير الذي تريد تحقيقه، بمعنى، لكي تجعل الفرد يعلم أن هذا التعليق ضار. عن طريق الطرح الفوري لسؤال فأنت تحصل على المبادرة، واضعًا الفرد في موقف غير مناسب.	
١. تأكيد الأسئلة رد عالمي وجدنا أنه ينجح في كل المواقف هو: يميل إلى إيقاف الناس في أماكنهم؛ فهو ليس رد الفعل الذي يريدونه؛ أنت المسيطر الآن؛ مما يعطيك وقتًا للتفكير في ردود أكثر فاعلية، إذا لزم الأمر؛ والآن على الشخص الآخر أن يبرر لنفسه.	*"ما الذي يجعلك تقول هذا؟"*.
٢. تأكيد التعاطف إنهاء جملتك بسؤال هو أمر مفيد في مواقف التصريحات الساخرة. طرح الأسئلة يظهر الاحترام لهؤلاء غير الواعين أنهم يسيئون إليك أو يقدرون تأثير ذلك عليك.	*"أنا أشعر ببعض التوتر في صوتك وأنت تقول هذا. هل كل شيء على ما يرام معك؟"*.
٣. تأكيد التناقض إذا ظلت التصريحات الساخرة مستمرة: *استرجع مناقشة سابقة أو اتفاقًا ضمنيًا بينكما.*	*"ماكس، من جهة أنت اتفقت أن تتوقف عن السخرية في المكتب، ومن جهة أخرى أنت لا تزال تسخر من الناس. ماذا حدث؟"*.
٤. المشاعر السلبية إذ استمرت: *تعد المشاعر في قلب التصريحات الساخرة. ربما لا يعرف "ماكس" كيف يؤثر هذا عليك، وتريد أنت أن تستعمل مشاعرك بشكل مثمر.*	*"ماكس، أن غاضب من أنك تعتقد أنه يمكنك أن تستمر هكذا، أنا أشعر أن الاحترام بيننا أصبح أكثر مشقة. أنا أرغب في إنهاء هذا، ماذا عنك؟"*.

(يتبع)

٥. تأكيد العقوبة إذا لم يتوقف: *برهن على التزامك بحل وما الذي تستعد أنت شخصيًا لفعله لتحقيق مفاوضات الفوز المشترك.*	*"ماكس، ما لم تتوقف عن السخرية مني ومن الآخرين، لن أعطيك دعمًا إضافيًّا. أنا لا أريد أن أفعل هذا، فما الذي يمكنك فعله؟".*
٦. ضرورة التواصل تشير أجهزة استشعارك العاطفية أنه ربما يكون هناك أسباب أخرى لسلوك "ماكس". *تأكيد العملية ينهي الموضوع، مثل "فترة استراحة"، وبهذا ممكن أن تلين المواقف، ويظهر ما إذا كانت هناك أي موضوعات دفينة تقف في سبيل الحل.*	*"ماكس، أنت تسخر مني بشكل متكرر، هل هناك مشكلة دفينة أعمق بيننا؟".*

امدح السلوك الذي تريده

عندما تتوقف التصريحات الساخرة، يمكنك أن تعمل على ما يقلل الأمان عند "ماكس" وتمدحه عندما يكون صريحًا وبناء بتعليقاته. لا يحدث التغيير بين عشية وضحاها. تحتاج إلى أن تكون مثابرًا، وصادقًا، ومحددًا في مدحك.



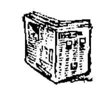
وقت الاختيار

الآن فكر في موقف خاص بك واكتب لنفسك خطة عمل تستند على الأسئلة التالية:

- ما الذي سوف تفعله تحديدًا؟
- متى سوف تبدأ فيه؟
- ما العقبات المحتملة التي قد تمنعك من هذا الفعل؟
- أي من جوانب هذا الكتاب يمكن أن يساعدك أكثر في التغلب على العقبات المحتملة؟
- من تحتاج إلى مساعدته لدعمك؟
- كيف سوف تكافئ نفسك؟

الحصول على الأفضل من الناس في العمل

المديح والانتقاد والتواصل بوضوح والوفاء بطلباتك



قصة واقعية

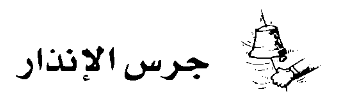
لقد تمت ترقيتك مؤخرًا وأصبحت مسئولًا عن إدارة فريق خدمة العملاء الحالي.

سوف تقوم باستعراض الأداء مع "فيل"، أقدم عضو خادم في الفريق وقائد الفريق. أنت متخوف من هذا الاجتماع لأنه يجب عليك الآن أن توصل مردودًا، والذي كان يخشى المديرون السابقون أن يوصلوه إلى "فيل". أنت تعرف أن "فيل" لا يسعده التعليقات السلبية بشأن سلوكه، وأنت تعتقد أنه ربما يصبح غير سعيد وسيصاب بنوبة غضب. التفكير بالاجتماع يسبب لك الحزن.

أنت تعرف أن "فيل" كفرد دءوب وملتزم. فهو مهتم بالتفاصيل، وشديد التدقيق في كل ما يفعله. هو ينتظر من الزملاء والعملاء أن يعرفوا ما يريدون ويكونوا واضحين معه. إن ما يقوله دائمًا يكون صحيحًا ويعرف منتجات وخدمات الشركة بشكل وثيق. هو سريع وكفء، وهو منجم من المعرفة، إنه الشخص الذي يذهب إليه أي شخص إذا كان غير متأكد من أي شيء.

ما يتسبب في مشكلات كبيرة لك هو سلوكه التشاؤمي؛ موقفه السلبي تجاه التغيير وأي شيء جديد. لديه طريقة عدائية، ومتسلطة عندما يتحدث مع الزملاء. إنه يصارع من أجل التواصل مع العملاء وبالتالي يعطي انطباعًا أنه وقح وغير متعاون. ردود الفعل الثابتة من العملاء تشير إلى أنه يفتقر إلى التعاطف والمرونة، ويتجنب بعض الأفراد التعامل معه. يضع هذا المزيد من الضغط على أعضاء فريقك الآخرين ويكون له تأثير سلبي على المبيعات.

حان الوقت لترى ما إذا كان باستطاعة "فيل" أن يغير سلوكه أو أن تبدأ أنت عملية تأديب قد تؤدي إلى إنهاء عقده.



جرس الإنذار

هل يتكرر هذا كثيرًا؟

- شكاوى العملاء في ازدياد.
- تتجنب الفرص لإيجاد وقت لتتحدث إلى "فيل".
- هناك عدم ثقة متزايدة بينك وبين الفريق.
- المزيد من المنازعات يخنق بيئة العمل.
- أعضاء الفريق يتجنبون المسئولية.
- تدهور المعنويات داخل الفريق.
- الأفراد يصبحون أقل مرونة بمرور الوقت.
- العائد يتدهور.



ضع نفسك في موقف الشخص الآخر

ما الذي ربما يقوله "فيل" لنفسه؟

- "أنا أقوم بعمل جيد. لم يقل أبدًا أحد في الإدارة إنني لا أفعل، أو إن ما أفعله خطأ".
- "أنا أعمل بجد؛ أعمل ما يُطلب مني؛ دائمًا ما ألتزم بالوقت ونادرًا ما أمرض، وهذا أكثر بكثير مما يمكن أن يقال عن بعض الأشخاص في هذا المكان. ماذا يريدون أكثر؟".
- "أنا أسمي الأشياء بأسمائها، ولا أستغل أخطاء العملاء- نصفهم لا يعرف ماذا يريد في كثير من الوقت".
- "أنا أفعل الأشياء بطريقة صحيحة، ولا أنتهك القوانين".
- "الأمور قد تغيرت؛ ليس من الجيد أن تقوم بعملك فقط، يجب أن تكون ممتعًا ولا تقول الحقائق بوضوح كذلك".
- "أنا سأظل كذلك، فأنا كبير جدًّا في السن حتى أتغير".

ما الذي ربما يقوله أعضاء الفريق الآخرون لأنفسهم؟

- "إنه أمر جيد لـ فيل – يبدو أنه يستطيع أن يفعل فقط ما يرضيه".
- "إذا استطاع أن يفعل هذا دون عقاب، إذن نحن نستطيع".
- "لقد حان الوقت أن تعاملنا الإدارة جميعًا على قدم المساواة".
- "العلاقات مع العميل لا تمثل هذه الأهمية وإلا كان أحدهم قد تحدث إلى فيل".
- "من الأفضل تجنب فيل عندما يكون مزاجه مضطربًا".

ما الذي ربما يقوله العملاء لأنفسهم؟

- "إن التعامل مع فيل يسبب العناء، من الأسهل التعامل مع شخص آخر".
- "إنك تحصل على خدمة أفضل في الشارع؛ أنا لا أشعر أنني موضع تقدير".
- "أنت تحصل على خدمة أفضل من أعضاء الفريق الآخرين، من المؤكد أن إدارتهم ضعيفة حتى لا يتم معاقبة "فيل"".
- "المجاملة لا تكلف شيئًا؛ من الواضح أنهم لا يريدون عملي".
- "أي نوع من الشركات هذه التي تدفع لمدير خدمة العملاء عندما لا يكون هناك خدمة عملاء؟".

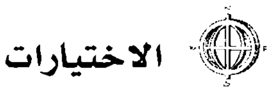


التعامل مع الأشياء عندما تكون صغيرة

ما الذي سمحت له أن يحدث في الماضي؟ هل أي من هذا يبدو مألوفًا؟

- أنت تكره دائمًا أي نوع من الإزعاج فيما بين الأشخاص الذين تعمل معهم وسعيت إلى تجنب الخلاف بأي ثمن.
- لقد تجاهلت أول ظهور للاستياء فيما بين الفريق وتمنيت فقط أن تطور الأمور.
- لقد بررت زيادة الشكاوى كنتيجة في التغيير في شروط التخفيضات/ ائتمان للعديد من العملاء.

- لقد بررت انخفاض العائدات لموضوعات "تقنية" أخرى وازدياد تنافس السوق.
- لقد تمنيت أن تتطور المعنويات بشكل سحري.
- لقد بررت سلوك "فيل" كجيد بشكل عام حيث إن كل شخص يمر بأوقات سيئة.
- لقد أكدت لنفسك أن هذا ليس خطأك - فعلى مدار سنوات تم التسامح مع سلوك "فيل" الملتوي.



الاختيارات

ما العقلية التي ستكون مفيدة؟

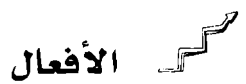
- "يمكنني أن أكون صارمًا ولكن بالعدل من خلال تعاملي مع "فيل" بعد ظهر هذا اليوم".
- "يمكنني أن آخذ وقتي الآن للاستعداد وعمل بعض الملاحظات التي يمكنني أن أشير إليها خلال الاجتماع".
- "يمكنني أن أشرح السلوكيات المحددة التي يحتاج أن يغيرها وإعطاء الأمثلة له".
- "يمكنني أن أشرح عواقب سلوكه على العملاء، وعليّ أنا وعلى باقي الفريق".
- "يمكنني أن أشيد بسلوكياته الحميدة وأعطيه أمثلة مرة أخرى".
- "يمكنني أن أسأله عن شعوره عن الملاحظات وأظهر أنني استمعت".
- "يمكنني أن أعطيه الفرصة لعمل التغييرات المطلوبة".
- "يمكنني أن أسأله ما المساعدة التي يحتاج إليها مني ومن باقي الفريق".
- "يمكنني أن أشرح ما الذي سوف يحدث إذا لم يتغير".
- "يمكنني أن أوصل إلى الفريق كله معايير الأداء التي أتوقعها".

ما الإذن الذي تحتاج إلى أن تعطيه لنفسك للتعامل مع هذه المواقف بحزم؟

- لدي الحق في أن أعطي ملاحظات.
- لدي الحق في أن أؤكد على معايير الأداء والسلوك.
- لدي الحق في أن أكون صريحًا ومخلصًا حتى لا تتدهور أعمالهم.
- لدي الحق في أن تتم معاملة العاملين على قدم المساواة.
- لدى الحق في الرد.
- لدي الحق في أن أكون محترمًا.
- لدي الحق في أن أزود العملاء بخدمة ممتازة.

ما نتائج الفوز المشترك المحتملة؟

- تحقيق الأرباح المستهدفة للشركة: لدى العاملين وظيفة الآن وفي المستقبل.
- أعطي ملاحظات بناءة لـ "فيل": "فيل" سيحصل على فرصة في الرد وعمل التغييرات الضرورية.
- العملاء يحصلون على الخدمة عالية الجودة التي يستحقونها: الشكاوى قلت.
- يُنظر إليّ على أنني غيرت السلوك غير المناسب والمختل: الفريق يرى أننا نمارس ما ننصح به.
- يُنظر إليّ على أنني أدير مواقف صعبة: تم بناء بيئة من الاحترام المتبادل.



الأفعال

جهز ملاحظاتك بالإشادة والنقد

أثبتت دراسات بحث علمي على تأثيرات إعطاء الملاحظات أن الأداء بعد التفاعل من المحتمل أن يسوء في تلك الجوانب التي انتقدها بشدة صاحب العمل.

وأظهرت دراسات مماثلة أن الملاحظات في شكل إشادة يتم النظر إليها دائمًا على أنها مجرد مجاملة.

هل يعني هذا أن إعطاء الملاحظات مضيعة للوقت؟ أو أن هناك خطأ في الطريقة التي يتم بها إعطاء الإشادة والنقد؟ تدعم كل من الأبحاث والخبرة الأمر الأخير. العديد من المديرين في المؤسسات الكبيرة يكادون يصرخون طلبًا للملاحظات: "قل لي ما الذي يمكنني فعله لكي أتحسن". "قل لي كيف أحرز تقدمًا". يُعرف عن الملاحظات المهارية أنها تطور الأداء.

الإشادة

الملاحظات السلبية أكثر شيوعًا من الملاحظات الإيجابية - الإشادة.

طريق وحيد لتغيير الثقافة في المؤسسة هو بإعادة التوازن في صالح الإشادة.

أيًّا ما كان ما تكافئه، أو تمدحه، أو تعترف به، من المحتمل أن يتكرر السلوك الذي تمتدحه. بمعنى إذا أردت أن يحافظ العاملون معك على مستويات الأداء أو يتجاوزونها، فأنت تحتاج إلى أن تشيد بسلوكياتهم التي يقومون بها بشكل جيد.

حوالي ٩٥٪ مما يفعل العاملون، يفعلونه بشكل جيد. تجاهل أن تشيد بهم وسوف تخاطر بشكل جدي بإنقاص هذه النسبة.

الإشادة تحقق نتيجة أفضل عندما تتم في وقت قريب من الحدث.

إذا كان عليك أن تعطي مدحًا وانتقادًا معًا - مثل الحكاية من واقع الحياة في بداية هذا الفصل - *افصلهم* عن بعضهم البعض حتى يتم تقدير وسماع *الاثنين*. وأعط وقتًا مماثلًا للاثنين.

١. تأكيد أساسي *جملة تتعلق بموقفك، احتياجاتك، ومتطلباتك.* هذا مثال عن تقديم الإشادة والنقد معًا ثم التعامل مع كل منهما على حدة. في البداية نحتاج إلى أن نركز على نقاط القوة. *"فيل" يقاوم...* للبعض ربما تكون هناك مقاومة ورفض للملاحظات الإيجابية لأنها ربما تكون غير مريحة. في حالة "فيل" نحن نتصور أن هناك بعض المقاومة، هذا إذا كان يراها مناورة/أو تلطيفًا لما سيأتي لاحقًا.	"فيل"، أريد أن أناقش معك بعض الأشياء بخصوص العمل. هناك العديد من الجوانب التي تقوم بها بشكل جيد للغاية وأريد أن أقضي بعض الوقت في الحديث عنها. وهناك بعض الجوانب من العمل التي أعتقد أننا نحتاج إلى أن ننظر في فعلها بشكل مختلف وسوف نتحدث عن هذه أيضًا". "بداية، دعنا نتحدث عن نقاط قوتك والجوانب التي أعتقد أنك تقوم بها بشكل جيد في عملك". "فيل،إن إحدى نقاط قوتك هو تركيزك في التفاصيل. على سبيل المثال، بإمكاني أن أعتمد دائمًا على تقاريرك الأسبوعية وما أجده مفيدًا على وجه الخصوص هو طريقتك في عرض الأرقام". "بإمكاني أن أفهم فورًا النقاط الأساسية التي أحتاج إلى أن أركز عليها لتحقيق المستهدف وقد استخدمت تقاريرك مع الأشخاص الآخرين لأريهم كيف يمكن أن تتم. *"إنها ليست عملًا صعبًا، إنه شيء أفعله دائمًا"*.
٢. تأكيد الأسئلة *شجع واستدع الرد من الآخرين.* *"فيل" يقاوم...* ومع ذلك فقضاء الوقت في مناقشة سلوكهم الإيجابي، يساعد على التأكيد على صدق أسلوبك.	"إن الأمر بحاجة إلى الكثير من التدقيق في بيانات غير مهمة ومهمة. كيف تفعل هذا، وتحصل على نتائج صحيحة كل مرة؟". *"أنا لا أعلم، إنه شيء دائمًا أستطيع أن أفعله. ليس بالأمر الصعب"*.

٣. تأكيد التعاطف والأسئلة *وصل إدراكك أنك تفهم كيف يشعر الآخرون.*	"قد يكون الأمر كذلك. ومع ذلك، إنها مهارة مثيرة للإعجاب. هل تستطيع أن تفكر كيف تفعلها، وهل تستطيع أن تستعد لتدريب أعضاء الفريق الآخرين؟"
مقاومة	*"مم، أنا لست متأكدًا، سيكون هذا عملاً إضافيًّا وأنا مشغول جدًّا بالفعل".*
رد	"أنا أعتقد أننا إذا تمكنا من جعل أفراد الفريق الآخرين دقيقين مثلك، سوف يكون بإمكاننا توفير الكثير من الوقت بشكل شامل. سوف أعمل معك لتعيين وقت وبالتالي لن يكون لديك عمل إضافي. أنا أرغب في أن يحدث هذا، ما رأيك؟".

امدح السلوك الذي تريده

عليك بالتجول في المكان حيث يمكنك أن تجد لحظات ينجح "فيل" في التغييرات التي التزم بها، أو تمدح محاولاته المخلصة لأنه يقوم بهذا. اكتشاف هذا في وقت مبكر يعزز التغييرات السلوكية التي يريدها كل منكما، ويسمح لك بإعطاء المزيد من المساعدة إذا احتاج إليها "فيل".

ينجح النقد أفضل عندما يكون محددًا، بمعنى، اسأل نفسك ما الذي *يفعله* "فيل" أو لا *يفعله* الذي يسبب المشكلة وما *تأثير* ذلك عليّ *أنا* وعلى *الآخرين*؟

النقد الحازم ينجح أفضل عندما يكون التركيز على المستقبل وما الذي يمكن فعله لتغييره، وليس بتحليل واستعراض أمر تم منذ وقت طويل في الماضي، ربما يقدم الماضي الدروس للتطوير ولكن لا يمكنك تغييره.

وضح توقعاتك

مقدمًا

اسأل نفسك:

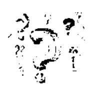
- ما الشيء الذي يفعله / أو لا يفعله الشخص والذي يتسبب في مشكلة؟
- ما تأثير ذلك عليك / على الآخرين / على العمل؟ **خلال الملاحظات**

١. تأكيد أساسي *جملة تتعلق بموقفك، احتياجاتك، ومتطلباتك.* هـذا مثال على تقديم المدح و النقد معًا. كونك قضيت وقتًا كبيرًا في نقاط القوة، نتحـول الآن للحديث عن مـا نريد "فيل" أن يغيره.	""فيل"، أريد الآن أن أتحدث معك حول جانبين من سلـوكك حيث أحتاج منك أن تغيرهما. "الجانـب الأول يتعلـق بالتواصـل مـع الزمـلاء وفريـق العامليـن، والعمـلاء، يبدو أن هناك نمطًـا متماثلًا مع الثلاثة، حسنًا، دعني أعط لك مثالًا: "عندما تقاطع العملاء ولا تدعهم ينهون حديثهم، يشعرون أنك رفضت تعليقاتهم ويغضبون".
٢. تأكيد الأسئلة *شجع واستدع الرد من الآخرين.* تعد الأسئلة مفيدة خاصة مع النقد عندما تريد أن: • تبقي آليات الدفاع قليلة وتخفض من مقاومة التغيير • تسمح للناس أن يصلوا إلى استنتاجات بشأن ماذا يفعلون بشكل جيد، أو غير جيد، وما الذي يستطيعون فعله بشكل مختلف. • إعطاء الفرصة للشخص الآخر أن يشرح وجهة نظره. ربما تكون أخطأت الفهم أو لم تأخذ بعض الظروف بعين الاعتبار رد من *"فيل"*...	"ما رأيك حول هذا؟" *"ليس لدي الوقت للاستماع إلى ثرثرتهم، أنا أعلم ما الـذي يحتاجون إليه حتى إذا لم يعرفوا هم"*.

(يتبع)

٣. التعاطف والتصافح اللفظي *وصل إدراكك أنك تفهم كيف يشعر الآخرون. يعد التصافح اللفظي وسيلة للحصول على اتفاق قبل الاستمرار في حل مسألة.*	"يمكنني أن أفهم أنك تشعر بخيبة أمل عندما يضيع العملاء جزءًا كبيرًا من وقتك لأنهم غير واضحين. "فيل، هل يمكنك أن ترى المشاكل التي تحدث لشعور العملاء بتجاهلهم؟".
فيل يقاوم...	*"نعم، ولكن إذا قضيت وقتًا طويلًا في الحديث مع كل منهم لن أنتهي من أي شيء".*
٤. تأكيد التناقض	"نحن نقول إننا نؤمن بالاستماع إلى عملائنا ولكن هذا السلوك يظهر أننا غير مهتمين بآرائهم". "أنت تحتاج إلى أن تظهر إلى العملاء أنك تستمع، وتحتاج إلى أن تكون مثالًا يحتذي به فريقك".
فيل يقاوم ...	*"لم ينتقد أحد أبدًا الطريقة التي أتعامل بها مع العملاء من قبل، وأنا هنا منذ سنوات!".*
٥. تأكيد المشاعر السلبية	"فيل، عندما ترفض ما يقوله الناس، يخلق هذا شعورًا بالاستياء، وكنتيجة لهذا يذهب العملاء لمكان آخر. "أشعر بخيبة الأمل عندما تختار أن تتعامل مع العملاء بهذه الطريقة. "في المستقبل أريدك أنت تستمتع باحترام لكل عميل".
"فيل" يقاوم...	*"لا بأس أن تقول هذا، فأنت لا يتم إزعاجك كل يوم!".*

٦. تأكيد العقوبات	""فيل"، هـذا السلوك يهـدد وظيفتك. ما لم تتمكن من إيجاد حل لها الآن فإنك تقوض قدرتك على البقاء مع الشركة. "أنا لا أريد أن يحدث هذا، ولهذا رجاءً ابدأ في التعامل مع العملاء باحترام أكثر من الآن فصاعدًا". "حسنًا، تحديدًا، أريدك أن تتواصل معهم عن طريق تلخيص ما سمعته والتدقيق في أنك فهمتهم، قبل أن تقول ما تريد قوله. "كيف تشعر حيال هذا؟".
"فيل" يستجيب...	*يبدو عليه الغضب ويبقى صامتًا*
٧. تأكيد العملية	"فيل، هل هناك موضوعات أخرى لم تخبرني عنها تجعل من الصعب عليك أن تتعامل مع العملاء بشكل مناسب؟".



وقت الاختيار

الآن فكر في موقف خاص بك واكتب لنفسك خطة عمل تستند على الأسئلة التالية:

- ما الذي سوف تفعله تحديدًا؟
- متى سوف تبدأ فيه؟
- ما العقبات المحتملة التي قد تمنعك من هذا الفعل؟
- أي من جوانب هذا الكتاب يمكن أن يساعدك أكثر في التغلب على العقبات المحتملة؟
- من تحتاج إلى مساعدته لدعمك؟
- كيف سوف تكافئ نفسك؟

٧

التعامل مع سلوك صعب والتغلب على الخلاف

التعامل مع العدوانية والحصول على تعهد من الآخرين



قصة واقعية

أنت شخص طموح ولديك العديد من الأفكار حول كيفية تحسين المبيعات، وزيادة الطاقة الإنتاجية للشركة التي التحقت بها للتو. قيل لك في المقابلة الشخصية إنك حصلت على الوظيفة لأنك كنت مباشرًا جدًّا، ومتحمسًا، ولديك العديد من الأفكار.

منذ أن بدأت الوظيفة، كان من الواضح دائمًا لك أن هناك جوانب كثيرة في العمل يمكن تطويرها بدون تكبد نفقات باهظة. ومع ذلك فتحمسك للقيام بهذه التطويرات قد ضعف خلال السنة التي قضيتها هناك.

في البداية، تم الاعتراف بصحة أفكارك والترحيب بها من كبار المديرين. ومع ذلك، فالواقع قد تغير بعد عام. فرئيستك الحالية "سالي" - رغم كفاءتها الواضحة - تميل إلى رفض اقتراحاتك لزيادة الطاقة الإنتاجية. بدت أيضًا مقاومة إلى حد بعيد لأفكارك، قائلةً أشياء مثل: "لن يعجبهم هذا، هذا لن ينجح فلقد جربناه من قبل".

ونتيجة لهذا، فأنت لست على وفاق مع "سالي"، وبالتالي، فمن حيث النفوذ، لديك تحد كبير. "سالي" تراك مهددًا لسيطرتها، وما تراه هو أن مسئوليتها هي أن تبادر بالتغيير وتديره.

رئيسها "مايك" أصغر سنًّا وأكثر ذكاء، ولكن أقل خبرة ويعتمد على سالي للتوجيه.

مؤخرًا، سأل "مايك" ما الذي يمكنك فعله لتطوير العمل الجماعي في إدارته. تناقش هذا مع فريقك وتقدم بعض المقترحات إلى "مايك". مع ذلك فإنك تدرك أن "مايك" يميل إلى تجنب اتخاذ قرارات، وربما يدرس بعناية فقط مقترحات ما الذي "من المفترض" أن يفعله الرئيس الجيد.

"مايك" قادر على القيام بالكثير من الأشياء، ولكن ليس من بينها مواجهة الخلاف. رده على الخلاف هو أن يقول شيئًا متسلطًا، باستخدام "لغة الإدارة" ثم يذهب بعيدًا بسرعة ولا يترك لك فرصة للرد.

في الوقت نفسه. ترى سالي هذا كأنك تستغل الموقف لاغتصاب سلطتها وتقويض وضعها. "سالي" قامت بدعوتك إلى مناقشة "لتنقية الأجواء". وأنت تشك أن هذا قد يتطور إلى جدال حام.



جرس إنذار

هل يتكرر هذا كثيرًا؟

- لقد استثمرت كثيرًا لذاتك في أفكارك، بمعنى أن رفض أفكارك يعني رفضًا لك أنت.
- لقد استسلمت بسهولة عندما تم رفض فكرة قمت بطرحها.
- لم تعد واثقًا في أفكارك كما كنت سابقًا.
- أنت لست إيجابيًا إلى حد بعيد بشأن مقدرتك على تغيير الأشياء.
- أنت أقل استعدادًا للتحدي.
- أنت لا تتابع أيًا من مقترحاتك، أنت فقط تتركهم يتم تجاهلهم.
- أنت شديد التسامح مع عدم الكفاءة.



ضع نفسك في موقف الشخص الآخر

ما الذي ربما تقوله "سالي" لنفسها؟

- "ماذا تظنين أن يكون؟".
- "هو فقط يحاول أن يسبب المتاعب".
- "هل يريد وظيفتي؟".
- "قبل أن يتدخل فيما لا يعنيه، كان كل شيء على ما يرام".

- "أنا أعرف ما الذي ينجح، وما الذي لا ينجح؛ هو هنا منذ وقت قصير فقط".
- "نحن نحتاج إلى الاستقرار وليس إلى التغيير المستمر".
- "يجب أن أبدو أنني المبتكرة، وليس هو".
- "أي تغييرات ربما تقلل ما لدي من سيطرة".

ما الذي ربما يقوله "مايك" لنفسه؟

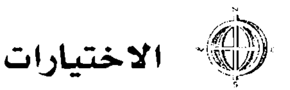
- "أنا أحتاج إلى أن أبدو مهتمًّا بالتطوير المستمر".
- "يمكنني أن أسأل عن أفكار، ولكن لا يجب عليّ أن أفعل شيئًا حياله".
- "يمكنني أن أقول سوف أفكر في هذا الأمر".
- "أتمنى أن يتمكن كلاهما من أن يكونا على توافق أفضل".
- "ليس هناك حاجة إلى العجلة الشديدة، فدائمًا ما تكشف الأمور عن نفسها في النهاية".



التعامل مع الأشياء عندما تكون صغيرة

ما الذي سمحت له أن يحدث في الماضي؟ هل أي من هذا يبدو مألوفًا؟

- لقد أدليت بمقترحات بدون السؤال عن آراء "سالي".
- اقتراحاتك لم تأخذ بعين الاعتبار ثقافة الشركة - لقد طالبت بثورة بدلًا من تطوير أوجه القصور.
- لقد كنت سريعًا في الإشارة إلى أوجه القصور في مقترحات "سالي".
- لقد جعلت "مايك" "يشعر بالحرج من تورطه" في مشاحناتك مع "سالي".
- لقد طالبت بشدة من "مايك" قرارات بدلًا من البحث عن طرق بديلة للالتفاف حول المشكلات.



الاختيارات

ما العقلية التي ستكون مفيدة مع "مايك"؟

- "يمكنني أن أشارك "سالي" أكثر في تطوير الاقتراحات والمشورات".
- "يمكنني أن أكون انتقائيًّا أكثر حول أي التغييرات سيكون لها التأثير الأكبر، وأن أقترح هذه التغييرات فقط بدلًا من كل أفكاري".
- "يمكنني أن أكون حساسًا أكثر لبعض مقاومات التغيير، وأن أعرف ردود فعل "مايك" و"سالي" حول مدى قبول أفكاري".
- "يمكنني أن أظل أطرح مقترحاتي بحماس، ولكن لن أرى رفضهم لها كرفض لي ولقدرتي".
- "يمكنني أن أجد طرقًا مبتكرة أكثر لتقديم المقترحات".
- "يمكنني أن أفرق بين ما أعتقد أنه أفكار "جيدة" وبين الأفكار "السيئة" في مقترحات "سالي" وأن أعترف بصحة الجيدة".
- "وبتبني أسلوب التعلم، يمكنني أن أتعلم من "مايك" و"سالي" ما الذي افتقدته مقترحاتي السابقة".

ما العقلية التي ستكون مفيدة مع "سالي"؟

- "يمكنني أن أتمسك برأيي باحترام عندما أواجه خلافًا".
- "يمكنني أن أطبق الأساليب التي سوف تبقيني ثابتًا، ومحترمًا، وحازمًا إذا ما أصبحت المناقشة حامية".
- "يمكنني أن أحافظ على حزمي، وأن أتعامل مع أي عدوانية بأن أكون هادئًا ومسيطرًا على نفسي وعلى عواطفي".
- "يمكنني أن أحافظ على حزمي وأن أشجع "سالي" أن تكون حازمة".
- "يمكنني أن أسعى جاهدًا لناتج جيد لكل منا".

ما الإذن الذي تحتاج إلى أن تعطيه لنفسك للتعامل مع هذه المواقف بحزم؟

- لدي الحق في البحث عن طرق لتطوير العمل وعمليات العمل.
- لدي الحق في أن أقترح أفكارًا أعتقد أنها ستفيد الشركة.
- لدي الحق في أن أحصل على رد لهذه الأفكار.
- لدي الحق في أن أتلقى ملاحظات وأن أتعلم من مقترحات الآخرين.
- لدي الحق في أن يتم معاملتي باحترام.

ما نتائج الفوز المشترك المحتملة؟

- أقترح أفكاري بحساسية: فيكون الآخرون أكثر استعدادًا لتقبلها.
- أستمع لمخاوفهم: فيشعرون بأنهم مقدرون ويتم سماعهم.
- نحن نعمل أكثر كفريق: "سالي" و"مايك" يشعران أكثر بالسيطرة.
- تماسك أكبر بين فريق العاملين: رغبة أكبر للسعي نحو نتائج أفضل.
- توقعات أعلى: زيادة المبيعات والطاقة الإنتاجية.

الأفعال

التعامل مع مناقشة صعبة مع "مايك"

يمكن أن يكون هذا الموقف يجعل من الصعوبة الحصول على تعهد من أحد الأشخاص. إن فهم آرائهم، وأفكارهم، ومخاوفهم يعد صعبًا، وذلك لأن سلوكهم قد يكون غير حازم أو عدوانيًّا سلبيًّا. بشكل أعم، فإنهم ممتنعون عن اتخاذ قرار أو سيصدرون أمرًا ولن يقدموا أي شرح.

في المثال التالي، لقد حاولت في عدد من المناسبات للفت انتباه "مايك" لمناقشة أفكار مختلفة لديك. وفي كل مرة يقوم بتقديم بعض الأعذار، ولكن اليوم نجحت في أن تشركه.

١. **تأكيد أساسي** تقترح آراءك.	"مايك كنت تريد مني بعض الأفكار حول تطوير العمل الجماعي، ها هي".
"مايك" يقاوم...	*"اتركهم معي، من المحتمل ألا أجد فرصة للنظر فيها في الأسابيع القليلة القادمة لأنني مشغول جدًّا، آسف".*

(يتبع)

٢. تأكيد السؤال تسأل عن رأيه "مايك" يقاوم...	"هـل لديك عشـر دقائق فقـط لمناقشة النقاط الرئيسية؟". *"حسنًا، أنـا أفضل أن يكون لي فرصة لقراءتهم أولًا ثم أتحدث إليك".*
٣. تأكيد التعاطف تقدر رأيه وتتقدم في النقاش "مايك" يقاوم...	"أنـا أعلـم كم أنـت مشغول ولا أنتظـر منك أن تتخذ أي قرار الآن، ولكنني مازلت أرغب في إلقاء الضـوء على نقطة أو اثنتين مـن النقاط الرئيسية لنرى إذا كنت في الاتجاه الصحيح". *يتنهد.." .حسنًا ولكن يجب أن تكون سريعًا، لديك دقيقتان فقط".*
٤. تأكيد التناقض أنـت تشيـر إلى الفجـوة بين ما يتم قوله وما يتم فعله. "مايك" يقاوم...	"مايـك، لقد قلت لي الأسبوع الماضي إنك تريد أفـكارًا لتطويـر العمـل الجماعي في أقـرب وقت ممكن. والآن تقول إنه ليس لديك وقت لمناقشتها. متى يمكننا أن نجد وقتًا؟". *"أنـا آسف ولكن لا يمكننـي أن أتخذ قرارًا بدون مشاركة الآخرين".*
٥. تأكيد المشاعر السلبية أنت تصف التأثير السلبي عليك / على الآخرين/ على العمل. "مايك" يقاوم...	"عندما تؤخر مناقشتنا أنا أشعر بخيبة الأمل". "هذا يؤثر على معنوياتي وعلى معنويات الآخرين في الفريق لأننا لا نحصل على أي رد لاقتراحاتنا". "متى يمكنك أن تجعل لنا وقتًا في جدول أعمالك؟". *"انظر، أنا أشعر بأنك تضغط عليّ. لقد قلت لك إنني سأعطيك إجابة لاحقًا. علَيَّ الذهاب الآن".*
٦. تأكيد العقوبات "مايك" يقاوم...	"ما لم نحصل على مردود عن أفكارنا أنا متأكد أن الفريق سيمتنع عن طرح أي أفكار". "متى ستكون متاحًا لمناقشة هذه الأفكار؟". ينظر بغضب ويبقى صامتًا

(يتبع)

٧. **تأكيد العملية**	*"مايك، هل هناك موضوعات أخرى لم تذكرها تجعل من الصعب عليك أن تستمع لأفكارنا؟"* .

توجه التعامل مع العدوانية

عندما يتصرف شخص بعدوانية، فمن الطبيعي أن هذا يكون لأنه فقد السيطرة - على نفسه أو على الموقف - فهو يشعر بأنه بالصراخ العالي والغضب سوف يتم عمل أي شيء، بمعنى، "عندما أغضب فقط تستمع." .. العدوانية تحتاج إلى رد فعل عدواني حتى تحافظ على زخمها.

يهدف توجه التعامل مع العدوانية أولاً إلى إعطائك السيطرة ونزع السخونة من الموقف وثانيًا، لتهدئة الشخص الآخر وبهذا يكون قادرًا على حل المشكلة بوسائل مختلفة عن العدوانية. يشجع هذا التوجه كذلك الناس على التفكير.

١. **توقف.** كن مستعدًّا للاستماع وبيّن أن هذا ما تفعله. دع الشخص الآخر "يفرغ".

٢. **استطلع.** *الأسئلة المفتوحة* تجعل الشخص يفكر وتساعده أن يشارك عقله. الأسئلة المفتوحة ستساعدك كذلك على تحديد المشكلة الحقيقية. *اختبر فهمك* لمشكلتهم، هذا سيساعدك على إظهار أنك اهتممت واستمعت. *استمع* للأدلة - اطرح المزيد من الأسئلة - هم دائمًا هناك!

٣. **وضعية الجسد.** رغم أنه لا يمكن رؤيتك دائمًا (على الهاتف) أنت تحتاج إلى أن تتخذ وضعية صارمة للجسد في طريقة جلوسك أو وقوفك. تحتاج إلى أن تشعر بقوة جسدك وتدع هذه القوة تنقل نفسها من خلال الصوت.

٤. **محاكاة الشعور.** خفض السرعة التي ربما تتحدث بها بشكل طبيعي وشارك الشخص بنبرة صارمة ولكن مهتمة. تعاطف مع موقفهم، وما إن تفهمه، أشر إلى ما سوف تفعله بعد ذلك.

عندما يتم بناء المستوى المناسب من التعاطف - "قد الفرد" إلى حل المشكلة.

التعامل مع الموقف الخلافي مع "سالي"

في المثال التالي لديك مناقشة "تنقية الأجواء" مع "سالي" والتي بدت في البداية أنها تسير بشكل جيد؛ ولكنك تشعر بخيبة أمل متزايدة من "سالي" تجاهك.

تطرح اقتراحًا ترد عليه "سالي" بعدوانية.

وضعية الجسد	في أثناء التفاعل كن واعيًا بإظهار وضعية جسد غير متحفظة، قائمة "معتدلة بثبات". يحتاج وجهك أن يكون غير متحفظ تماما مثل أية إيماءات تفعلها بيدك.
محاكاة الشعور عدوانية *"سالي"* توقف	في أثناء التفاعل كن واعيًا بإبطاء السرعة التي تتكلم بها. عندما تطرح أسئلة، قلها ببطء وشدد على الأفعال بدلاً من الأسماء والضمائر. *"أنا لا أعتقد أنك في موقف مناسب لتطرح اقتراحات مثل هذه - أنت لم تقض هنا وقتًا طويلاً بما يكفي، فلقد نجح ذلك معنا في الماضي".* .. تبقى صامتًا، لا تقاطع، قدر ما تقوله "سالي" بشكل غير لفظي واسمح لها أن تنهي كلامها.
استطلع تأكيد السؤال لفهم الطبيعة المحددة للموضوع. عدوانية *"سالي"* توقف	"ما الذي لا يعجبك تحديدًا بشأن اقتراحي؟". *"إنه دائمًا الأمر نفسه: أنت تظن أنك تعرف أفضل، إنك فقط لا تتقبل أن الأشياء تسير بشكل جيد قبل أن تأتي، إنك تريد أن تسبب المتاعب من أجل أن تحصل على تقدير..."* . اسمح لـ "سالي" أن تنهي حديثها

استطلع تأكيد التعاطف والسؤال حتى تصل إلى أصل المشكلة ولا تسمح بالتشتت بموضوعات أخرى	أعتقد أنك تشعرين بذلك، "ما الذي لا يعجبك تحديدًا بشأن اقتراحي؟".
عدوانية "سالي" تستمر	*إنني فقط لا أثق في دوافعك ، إن علينا العمل كفريق واحد ولا ينبغي أن تقوم وحدك بذلك طوال الوقت وكأنني لست مشاركة.*
توقف	وبذلك أظهرنا أننا استمعنا لما قالته سالي.
استطلع تأكيد التعاطف والسؤال حتى تصل إلى أصل المشكلة	"يمكنني أن أرى أن لدينا طريقة مختلفة في تقريب الأشياء. أنا لا أقصد بالتأكيد أي استهزاء. "هل هناك أية اعتراضات أخرى لديك حول اقتراحاتي؟".
عدوانية "سالي"	*"الآن تأتي لتذكرها... أنا أشعر بالتقويض عندما لا تستشيرنني في هذه التغيرات المقترحة. فلدي رأي بشأنها ومع ذلك لا تستشيرنني ولكن تذهب مباشرة إلى "مايك". أستطيع المساعدة لأنني أعرف النظام ويمكنني أن أوجهك إلى الاتجاه الصحيح بحيث تكون لها تأثير أكبر مع "مايك". أنا أشعر أنك لا تحترم موقعي".*
توقف	نُظهر مرة أخرى أننا استمعنا إلى ما قالته "سالي"

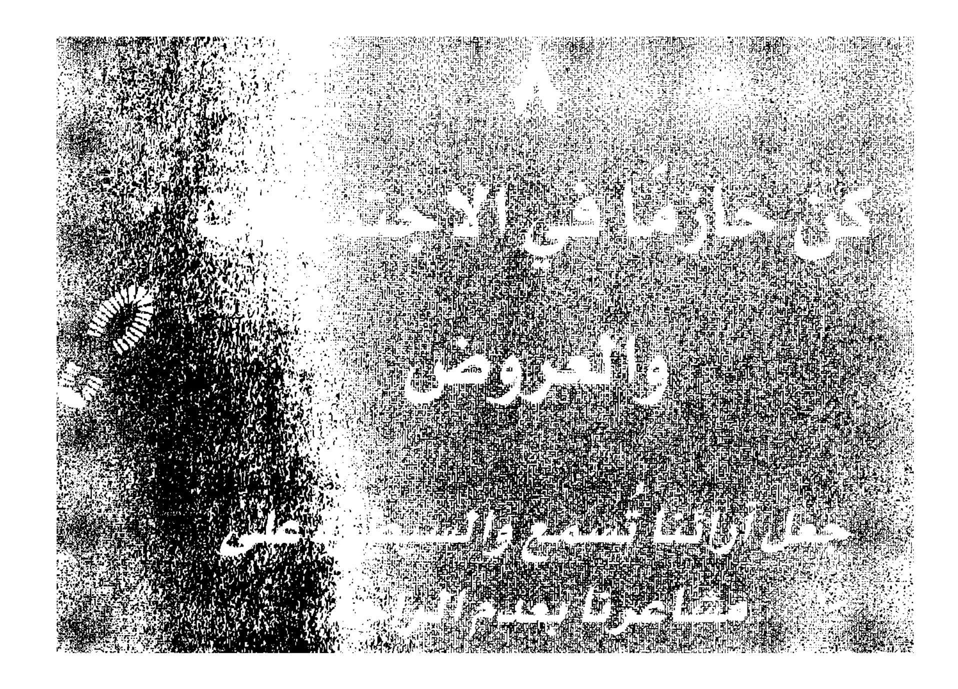
(يتبع)

استطلع	"أنا لم أقدر أن يكون لدي هذا التأثير. أنا أريد بشـدة أن نعمل كفريق وأرحـب بمساهمتك. ماذا نحتـاج إلى أن نفعل لنضمن أن نعمل بشكل أفضل معًا في المستقبل؟".
إطلاق عواطف "سالي"	*"وهكذا أدركت أنك تحتاج إلى مساعدتي الآن.* *"حسنًا إنه فقط لعار أنك لم ترهذا من البداية!".*
استطلع *تأكيد السؤال*	"أنا دائمًا أحتاج إلى مساعدتك، وبالتالي هل يمكننا أن نناقش الآن ما تعتقدين أنني بحاجة للقيام به الآن فيما يتعلق باقتراح بناء الفريق. أيمكننا أن نتحدث بشأنه الآن؟".
إجراء محادثة حازمة	

وقت الاختيار

الآن فكر في موقف خاص بك واكتب لنفسك خطة عمل تستند إلى الأسئلة التالية:

- ما الذي سوف تفعله تحديدًا؟
- متى سوف تبدأ فيه؟
- ما العقبات المحتملة التي قد تمنعك من هذا الفعل؟
- أي من جوانب هذا الكتاب يمكن أن يساعدك أكثر في التغلب على العقبات المحتملة؟
- من تحتاج إلى مساعدته لدعمك؟
- كيف سوف تكافئ نفسك؟


٨
كن حاذقاً في
والعروض



حكاية واقعية

لقد كان فريقك هو المؤدي رقم واحد باستمرار مقابل جميع مؤشرات الأداء الرئيسية - من كسب الإيرادات، إلى رضاء العميل، إلى تسليم الخدمة. أنت تعلم أنك تحظى باحترام كبير من فريقك. أنت قائد ومدرب جيد. في العام الماضي عندما ظهرت وظيفة داخلية كان قرارًا سهلًا بالنسبة إلى الشركة أن ترقيك إلى منصب مدير منطقة.

كما هو متوقع، تفوقت منطقتك على جميع المناطق الأخرى، وهناك ترقية أخرى في انتظارك.

هناك، مع ذلك، "عيب" كبير. في البداية كنت على استعداد للتأقلم معه، ولكن مع كل شهر يمضي، أصبح عقبة في طريق ترقيتك.

كل ثلاثة أشهر، تعقد الشركة اجتماعًا إقليميًّا حيث مديرو المناطق، ومديرو الأقاليم، وكبار فريق العاملين يجرون مراجعة إستراتيجية لتوجه الشركة. يُنتظر من الجميع أن يشاركوا في القرارات التي تؤثر على الخطة الإستراتيجية الجارية. بالإضافة إلى الاجتماعات الإقليمية، يتقابل مديرو المناطق كل ستة أسابيع لاتخاذ قرار بشأن الأمور التكتيكية.

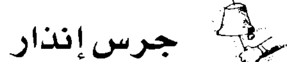
في كلا نوعي الاجتماعات يُنتظر منك أن تقدم عرضًا عن عمليتك وتشارك بنشاط في مناقشات لمدة يومين. أنت ترى أنه من الأسهل أن تقدم عروضًا إلى فريق العاملين التابع لك ولكن، عندما يتعلق الأمر بتقديم عرض أمام أقرانك والإدارة العليا، فإنك تكون على عجل لإنهاء العرض وتفزع من اللحظة التي يجب عليك فيها أن تجيب عن أسئلة. وعلى الرغم من رغبتك، فإن مساهمتك في المناقشات تقريبًا غائبة ولا تطرح أية أسئلة أبدًا.

قبل اجتماع إقليمي حدث مؤخرًا طلبت من أحد زملائك مديري المناطق، "ليندا"، أن تأخذ زمام المبادرة في موضوع مثير جدًّا للجدل وعندما نظرت إليك لتدعمها بقيت صامتًا.

قال لك رئيسك إن عدم مشاركتك يفسرها الآخرون على أنها غطرسة. وقال لك إن صبر أقرانك وكبار موظفي الإدارة ينفد ويتشككون جدًّا في ما إذا كان يجب عليك أن تحضر هذه الاجتماعات من الأساس، حيث إن لسلوكك تأثيرًا سلبيًّا عليهم.

أنت تفقد المصداقية والاحترام ولا تتوقع المزيد من الترقيات، حيث إن الخطوة القادمة المنطقية هي أن تصبح مدير العمليات الوطنية، حيث ترأس جميع مديري المناطق.

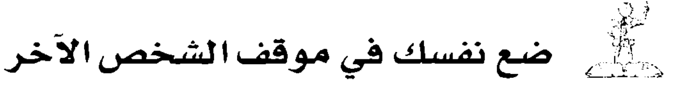
إنك تريد أن تقدم العروض وتصبح عضوًا نشيطًا في الفريق. كما تريد مزيدًا من التقدم في الشركة ولذلك فقد حان وقت العمل.

جرس إنذار

هل يتكرر هذا كثيرًا؟

- تجد صعوبة في النوم قبل الاجتماعات وتفقد شهيتك بشكل عام.
- يكون لديك هذا الشعور بالغثيان في معدتك كلما تفكر في الاجتماعات.
- تتضرر واجبات العمل الأخرى لأنك تفقد تركيزك وانتباهك.
- أنت سريع الغضب مع الناس.
- تكرر في رأسك بشكل مستمر كيف ستفشل.
- تشكك بشكل خطير في قدرتك على المواجهة، وبدأت تعتقد أن هكذا سيكون الأمر دائمًا.
- تتجنب الاجتماعات حيث يكون هناك عدد كبير من الناس الذين لا تعرفهم.
- تشعر بالإحباط من نفسك -لديك ما يكفي.



ضع نفسك في موقف الشخص الآخر

ما الذي ربما يقوله الآخرون عن سلوكك؟

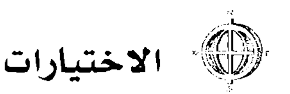
- أتمنى أن تدرك أننا نريد أن نسمع آراءك وأفكارك.
- لديك الكثير لتساهم به - ما الذي يمنعك؟
- إننا نعرف أنك خجول، ولكن يجب أن تكون قادرا في سنك هذه على الغلب على ذلك.
- هل التحدث معنا أمر صعب إلى هذه الدرجة أم أنك تعتقد أنك متميز عنا؟
- إذا لم تشارك فما الذي تقوم به هنا؟
- هل أنت موافق، غير موافق أم أنك غير مهتم بالتعليق؟
- إننا نستمع إلى عروضك ونقوم بالتعليق عليها - فهل من الصعب أن تقوم معنا بمثل ذلك؟
- هل أنت ملتزم؟ هل تهتم بنجاح هذه المجموعة؟



التعامل مع الأشياء عندما تكون صغيرة

ما الذي سمحت له أن يحدث في الماضي؟ هل أي من هذا يبدو مألوفًا؟

- إنك لم تسع من قبل للحصول على أي تعليق على عروضك.
- لم تتلق أبدًا ملاحظة حماسية ولهذا تظن أنك ممل.
- إنك لا تحضر العروض وأنت تفكر في الحضور- أنت تعتقد أنك تعرف ما يريدون معرفته.
- لقد سمحت للاجتماعات أن تستمر بشكل عشوائي بدون أن تقوم باعتراضات أو تحديات.
- أنت تعتقد أنك تعرف ما سيقوله الآخرون -تتوقف عن الاستماع والانتباه للآخرين.
- أنت لا تشارك في العنصر الاجتماعي في أعمال الفريق.
- أنت تنجذب تجاه الناس الذين تعرفهم وتتجنب "الغرباء".
- أنت تشعر أنك لا تعلم أبدًا ما تقول لبداية مناقشة ولهذا لا تحاول.
- تجد صعوبة في الكشف عن أي شيء شخصي بالنسبة لك.
- لا يمكنك أن تجد الطاقة لعمل مجهود لعمل علاقات جديدة.



الاختيارات

ما العقلية التي ستكون مفيدة؟

- "حتى إذا كان هناك أناس لا أعرفهم، لا يجب أن أرتبك، يمكنني أن أبقى هادئًا".
- "عندما يأتي دوري في العرض، لا توجد حاجة إلى التصرفات الهستيرية، سوف أحافظ على ضبط النفس".
- "إذا لم أكن أعرف إجابة عن شيء، يمكنني أن أقول إنني سأعود إليها، لا فأنا لست بحاجة لمعرفة كل شيء".
- "في البداية، يمكنني أن أسأل الآخرين عما يريدون أن أدرجه في عرضي وبذلك لا أهدر وقت البث القيم".
- "الاجتماعات ليست أماكن للقتال، ولكنها وسائل لاكتشاف المعلومات والأفكار".
- "لا يمكنني التأكد أنني أعرف ما يفكر فيه الآخرون، يمكنني أن أظهر الاهتمام وأسأل".
- "يمكنني أن أكون تلقائيًّا بدون التفكير في الأشياء أولًا. لا أحتاج إلى أن أكون صحيحًا في كل التفاصيل".
- "أفكاري لها أهميتها ولدي المسئولية للمساعدة في تقدم هذه الاجتماعات".
- "سوف يكون الأمر بمثابة تحد، ولكنني أستطيع أن أكشف شيئًا عن نفسي للآخرين وأسألهم عن أطفالهم/ عطلتهم الأسبوعية وغير ذلك".

ما الإذن الذي تحتاج إلى أن تعطيه لنفسك للتعامل مع هذه المواقف بحزم؟

- لدي الحق في تغيير الأمور الخاصة بي التي لا تعجبني.
- لدي الحق في أن أكون إنسانًا، بمعنى أن أخطئ، أو ألا أعلم شيئًا.
- لدي الحق في أن أختلف عن الآخرين.

- لدي الحق في أن أساهم بأفكاري وآرائي.
- لدي الحق في أن يتم الاستماع بوضوح إلى آرائي وأفكاري.
- لدي الحق في أن يتم معاملتي بمساواة واحترام.
- لدي الحق في تقديم الملاحظات.
- لدي الحق في أن أستغل وقتي بشكل فعال وأن أفعل أفضل ما يمكن من أجل عملي.

ما نتائج الفوز المشترك المحتملة؟

- سيكتشف الآخرون موقفك من القضايا: ستصبح أكثر مشاركة في الاجتماعات.
- سيشعر الآخرون أنك جزء من الفريق: سيكون بناء العلاقات أسهل.
- سيشعر الآخرون أنه يتم الاستماع إليهم: ستتخذ الشركة قرارات مستنيرة أفضل.
- ستزداد ثقتك في نفسك: ستكون الاجتماعات أفضل تنظيمًا وتركيزًا.
- سيصبح لدى الشركة مدير أكثر مسئولية: سيظل تقدمك الوظيفي متاحًا.
- تقليل الضغط والتوتر في حياتك: إنتاجية وأداء أكبر للشركة.

الأفعال

عادة كلما ازداد عدد الأشخاص، كان من الصعب بناء تآلف وبداية نقاش جاد بشكل أعمق.

إنه من الأصعب في هذه المواقف أن تحكم ما إذا كان الناس مهتمين أم لا، ملولين أم مفتونين بما تقول. فتصبح غير متأكد، ومتردد، وميّال إلى العشوائية حيث تبحث عن بصيص من الاهتمام من الآخرين.

تجد من الصعوبة أن تحصل على مردود، وربما تشعر أنه يتم تقييمك وتشعر بأنك تؤدي تحت ضغط أكبر.

طريقة الخروج من هذه المعضلة هو إما تبقى صامتًا وتتجنب لفت الانتباه حتى في النهاية ربما تنسحب أكثر من الاجتماع.

هناك احتمال أنك ربما تريد أن تساهم ولكنك تقوم بتأجيل هذا أكثر وأكثر حتى تفعل. وبناء على ذلك، ما كان بسيطًا جدًّا وسهلًا أصبح الآن تحديًا صعبًا. ها هي بعض الطرق لإدارة مخاوفك عند المشاركة في الاجتماعات وتقديم العروض.

المشاركة في الاجتماعات

١. ادخل مبكرًا

فكلما قلت شيئًا في وقت مبكر، كان ذلك أفضل - كسر الجليد في وقت مبكر شيء مهم، ولأن هذا يتم في البداية، فليست هناك حاجة للعمق. إجابة بسيطة لسؤال تلقيته مع قليل من التقدير سيفي بالغرض، "أنا أتفق مع هذا" أو "هل جميعنا قرأ محضر الاجتماع" أو "أتمنى أن نتطلع جميعًا لاجتماع جيد"، كل هذا سيفي بالغرض ويعطيك دخولًا مبكرًا.

إذا كان هناك عدد من العروض سيتم تقديمها في الاجتماع، اسأل ما إذا كان بإمكانك تقديم العرض *الأول* وبهذا تكون بالفعل جزءًا من الاجتماع ومن المرجح أن تواصل مشاركتك.

٢. تمرن على استماع حازم وفعال

سواء كنت تقول شيئًا أو لا في الاجتماع، يمكنك أن تشارك بشكل مهم وأن تحدث فارقًا كبيرًا لجو ومناخ الاجتماع عن طريق الاستماع الحازم الفعال، "إذن ما سمعتك تقوله هو أنك قلق بشأن الحالة وأنك تريد مقترحات للتغيير". الملاحظات في الاجتماعات - كما قلنا - "قليلة" بشكل عام و أي شخص يستمع بحزم يشجع المتحدث. فأنت لديك حليف واحد على الأقل!

٣. أشر إلى القصد

تخيل أنك تقود سيارة في حركة مرور مزدحمة وتريد أن تنعطف يسارًا أو يمينًا، ستزيد من فرص مقدرتك على فعل هذا عن طريق الإشارة إلى

قصدك قبل أن تنعطف فعليًّا يسارًا أو يمينًا. فسيسمح لك السائقون الآخرون أن تدخل في مساحتهم.

الإشارة هو أسلوب تواصلي يفعل الشيء نفسه بالضبط. أشر إلى ما تريد أن تقوله ثم قله. جزء الإشارة من الرسالة يمكن أن يتم بشكل أقوى مما سوف تقوله بالفعل. وبالتالي تحصل على الاهتمام بدون أن تبدو عدائيًّا، أو وقحًا، أو تتحدث بصوت مرتفع. على سبيل المثال:

"أنا أرغب في الإدلاء بملاحظة... هل يمكننا أن ننظر إلى رسوم موقف السيارات في البداية قبل أن نمضي قدمًا؟" .

"أنا أريد أن أضيف... أعتقد أنه يجب علينا زيادة البدلات للعاملين" .

"أنا أريد أن أوضح ما قاله" جون" للتو...هل سنطلب مساهمات تطوعية من العاملين؟" .

"إذن للتلخيص... لقد وافقنا أن يكون" سيدريك" و" بيلا" ممثلينا" .

"أيمكنني أن أطرح سؤالًا... متى سوف نتخذ قرارًا حول موعد الغذاء؟."

٤. اختر أين تجلس

مكان جلوسك مهم. تحتاج إلى أن تكون في مكان حيث تستطيع أن تلفت انتباه معظم الناس، وخصوصًا، الرئيس. ربما تكون متحفظًا عن المشاركة، لذا تجنب الانسحاب على نهايات الطاولة.

ضع كرسيك بحيث تكون المسافة بينك وبين الطاولة مساوية لتلك لدى الجميع. ستدلل بشكل غير لفظي أنك لست جزءًا من الاجتماع إذا سحبت كرسيك إلى الخلف أكثر من الجميع.

٥. شكل لغة جسدك

عندما تريد الدخول في الحديث في الاجتماع قم بالتغيير في وضعية جسدك، الميل للأمام. حركة تشير إلى أن هناك شيئًا مختلفًا سيحدث وسيتم التقاطها بشكل مباشر.

بالإضافة إلى ذلك، هناك ستة سلوكيات، والتي يمكن أن تساعدك لتساهم بحزم في الاجتماعات.

السلوك	أمثلة
١. صرح بآرائك بوضوح وتحديد	*"في رأيي." ..* *"أنا أقترح أن." ..* *"كما أراه." ..*
٢. ادعم دع الناس يعلموا ما الذي تتفق معه. الدعم يصنع الإبداع وجو الفوز المشترك	*"أعتقد أن هذه فكرة جيدة" .* *"أنا أتفق مع فكرة "جون"" .*
٣. اقترح هذه هي السلوكيات التي تحقق العمل والحركة في الاجتماع. النقص في هذه السلوكيات يؤدي إلى جعل المناقشة تستمر بدون هدف.	*"أنا أرغب أن أقترح أن..." .* *"ما رأيك أن نتخذ الإجراءات الآن؟" .*
٤. اذكر الاختلافات يمكن أن تؤدي الاختلافات إلى نتائج أفضل. لذا صرح بها وأبقها في مقدار مناسب.	*"أنا أراه بشكل مختلف لأن..." .* *"أنا أتفق مع النقطة الأخيرة، ولدي بعض الشكوك حول..." .*
٥. اطلب توضيحًا السؤال الأحمق فقط هو السؤال الذي لا تسأله.	*"ما رأيك في...؟" .* *"كيف يتناسب هذا مع ما اتفقنا عليه؟" .* *"عندما قلت إنك قلق، فما الذي كنت تفكر فيه؟" .*
٦. لخص التلخيصات المتكررة تسمح بأن يتم فهم القرارات والفعل، وتضفي وضوحًا على ما قيل.	*"أنا أريد أن نتحقق مما اتفقنا عليه حتى الآن" .* *"أيمكننا أن نلخص أين نحن؟" .*

جرب سلوكًا واحدًا في كل مرة - حتى تصبح كفئًا فيها ثم اختر غيرها إلى أن تمتلك السلوكيات الستة.

تقديم العروض

١.مقدمًا

العروض عادة ما يكون لها درجة من التوتر النابع من الذات. النقطة الأساسية هي، "هل ستبدو أبله؟".

عندما تضع كل انتباهك على نجاتك، فإن معظم طاقتك يتم توجيهها إلى الداخل. عندما تضع انتباهك على الرسالة، فإن الطاقة يتم توجيهها إلى الخارج، حيث ستخدمك أفضل.

اعرف دائمًا الناتج الذي تريده من العرض. اسأل نفسك بعض الأسئلة لتوضيح نتيجتك الخاصة قبل العرض.

- "ما الرسالة الأساسية التي تشرحها؟ لخصها في جملة واحدة".
- "ما الفوائد التي ستعود على الجمهور؟".
- "هل هناك أي حلفاء طبيعيين أو معارضة محتملة في المجموعة التي تعرض لها؟".
- "هل لديك الحقائق التي تحتاج إليها لهذا العرض؟".
- "ما الأسئلة الأكثر صعوبة التي يمكن أن يتم سؤالها لك؟".

إذا وجدت أن العروض تحتوي على الخوف. يمكنك أن تقلل خوفك من عدم اليقين عن طريق أن تطلب من القليل من الزملاء أن تقوم بالعرض لهم وأن تطلب منهم أن يسألوك الأسئلة الأكثر صعوبة.

٢. في الأثناء

اجعل أول نتيجة لك هي الحصول على تآلف مع الجمهور. هذا بسيط جدًّا: اجعلهم يتشاركوا بعض التجارب كمجموعة. بطريقة أخرى أشر إلى بعض التجارب المشتركة ـ الرحلة، حالة الجو، لا يهم ماذا تكون.

ثانيًا، ابن مصداقيتك. قدم نفسك بإيجاز، قل من دعاك إلى العرض أو قدم أي إشارات أخرى مناسبة.

ثالثًا، ابن مزاجًا للقبول من البداية. يمكنك أن تفعل ذلك بتصريحات بسيطة جدًّا أو بأسئلة بلاغية. "نحن جميعًا هنا، أليس كذلك؟" "جهاز العرض "البروجيكتور" موصل بالكهرباء، أليس كذلك؟" "أيمكننا فتح النافذة ـ إن الجو خانق قليلًا هنا، أليس كذلك؟".

لا تستخف بقوة الواضوح، لأنه قوي.

رابعًا، اعرض الطريقة التي تخطط بها للعرض بمجرد البداية. هناك الكثير من الحقيقة في مقولة، "قل لهم ما تريده ثم أكد عليه مرارًا وتكرارًا.

اصنع شعارًا: اجعله قصيرًا وبسيطًا. فعدد قليل من الناس يتذكرون أكثر من خمس *نقاط* من العرض بأي حال من الأحوال. قرر مسبقًا أي الخمس نقاط تريدهم أن يتذكروها. الناس يمكنهم استدعاء ما يتم قوله في أول خمس دقائق وآخر خمس دقائق، لذا اجعل النقاط الأساسية في هذه الأوقات.

امدح السلوك الذي تريده

أيًّا كان ما يحدث في العرض أو في الاجتماع، تعلم منه بعد ذلك. عندما تنتهي، هنئ نفسك واسأل نفسك، "كيف كان بإمكاني أن أفعل ذلك بشكل أفضل؟".

أعط نفسك الإذن في أن تخطئ، فالأفضل في كل مجال يفعل.

كافئ نفسك على الجهود التي قمت بها، على المخاطرة وعلى تخطي منطقة الارتياح، سواء كنت ناجحًا بشكل كامل أم لا. فأطول الرحلات تبدأ بالخطوة الأولى.

وقت الاختيار

الآن فكر في موقف خاص بك واكتب لنفسك خطة عمل تستند على الأسئلة التالية:

- ما الذي سوف تفعله تحديدًا؟
- متى سوف تبدأ فيه؟
- ما العقبات المحتملة التي قد تمنعك من هذا الفعل؟
- أي من جوانب هذا الكتاب يمكن أن يساعدك أكثر في التغلب على العقبات المحتملة؟
- من تحتاج إلى مساعدته لدعمك؟
- كيف سوف تكافئ نفسك؟

٩

العائلات - من يريد أن يكون لديه عائلة؟

ترويض الأطفال ومعاملة المراهقين

التعامل مع الأزواج والوالدين بحزم



قصة واقعية

عـدت إلى المنزل بعد يـوم شاق لتجد ملابس وأحذيـة وحقائب رياضية ملقى بها عند المدخل.

أطباق وأكواب متسخة متناثرة في المطبخ.

والغسيل مازال بداخل الغسالة ولم يفكر أحد بإعداد بعض الخضراوات للعشاء.

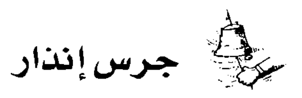
التليفزيون يصدر صوتًا رتيبًا بينما هناك صراع على الريموت في الخلفية يتبعه. هناك رسالة من الخدمات الاجتماعية تقول إن إنذار والدتك الشخصي، والذي تحمله في حالة ما إذا تعرضت للسقوط مرة أخرى، يتعطل باستمرار اليوم لأنها تضغط عليه بالخطأ.

هناك رسالة من والدتك تبكي بشأن تجديد تأمين بيتها، وتسألك ما إذا كان يمكنك استكماله فورًا.

زوجك يرسل لكِ رسالة نصية يخبرك بأنه سيتأخر ويريد أن تعتذري بالنيابة عنه لرابطة الآباء والمعلمين، بسبب غيابه عن الاجتماع المسائي.

تقومين بوضع حقائبك على الأرض وتجلسين على الكرسي الوحيد الذي لا يوجد عليه شيء. وتسألين نفسك، "لماذا يجب عليَّ أن أفعل كل شيء؟ كيف سيتصرفون إذا لم أكن موجودة؟ لماذا لا يستطيعون تحمل مسئولية أفعالهم؟".

هل أي من هذا يبدو مألوفًا؟



جرس إنذار

هل يتكرر هذا كثيرًا؟

- تصبحين مجهدة بشكل متزايد لأنك تفعلين كل شيء.

- تشعرين بأنك تحت عبء وأنك لا يتم تقديرك.
- حتى أبسط الأشياء لا يتم عملها.
- أنتِ غاضبة منذ لحظة دخولك المنزل.
- أنتِ تكتمين غضبك أو تفقدين أعصابك عند أقل الأشياء.
- أنتِ تقولين لنفسك "أنا لا أعلم إلى متى يمكن أن يستمر هذا".



ضع نفسك في موقف الشخص الآخر

ما الذي ربما يقوله أفراد العائلة الآخرون لأنفسهم؟

- "أنا أفعل ما أريد أن أفعله".
- "لا يمكنني أن أنزعج، هذا لا يقلقني، إنه ليس عملي".
- "أنا أفعل شيئًا، يمكن أن يؤجل فيما بعد".
- ""لماذا عليّ أن أفكر في احتياجات شخص آخر، فهو لا يفكر بشأني؟".
- "إذا كنت تريد أن يتم هذا العمل، لماذا لا تفعله بنفسك؟".
- "لماذا علي أن أفعل شيئًا لا يمتعني؟".
- "أنا لا أريد أن أكون منزعجًا ولذلك لن أشتكي بخصوص الإنذار؟".
- "كم مرة أحتاج إلى أن أقول لها إن تأمين بيتي يحتاج إلى استكمال؟".
- "ليس لدي وقت لكي أتورط في مناقشة مطولة مع رئيس لرابطة الآباء والمعلمين، يمكن "لزوجتي" أن تحل هذه المشكلة".

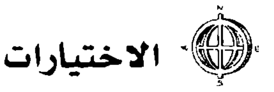


التعامل مع الأشياء عندما تكون صغيرة

ما الذي سمحت له أن يحدث في الماضي؟ هل أي من هذا يبدو مألوفًا؟

- لم تف بوعدك أن تفرض عقوبات إذا لم يرتبوا ما يفسدونه.
- يتم النظر إليك على أنك الشخص العدائي بينما زوجك هو الشخص الذي "يستسلم" دائمًا.
- كان من الأسرع أن تعد الخضراوات بنفسك بدلا من أن تجادل بشأنها.

- عندما يفقد شخص شيئًا مثل أدواته الرياضية، فأنتِ الشخص الذي يذهب ليبحث عنها.
- لم تحصلي على الوقت لكي تذكري والدتك بما تفعل عندما تضغط بالخطأ على الإنذار.
- لقد ظللتِ تؤجلين استكمال تأمين منزل والدتك.
- لم تقولي لأفراد عائلة والدتك إنك تحتاجين إلى المساعدة.
- لم تجلسي بهدوء مع زوجك وتكوني أمينة معه، بشأن كيف تسمحين لسلوكه أن يؤثر بكِ والضغط الذي يسببه لكِ – عوضًا عن ذلك فقدت أعصابك.
- لقد أشرت إلى حاجتك للمساعدة ولكنكِ لم تطلبي من زوجك بشكل مباشر.
- لا تريدين أن تطلبي المساعدة لأنها توضح أنكِ لا تستطيعين المواجهة.



الاختيارات

ما العقلية التي ستكون مفيدة؟

- "لا يجب عليّ أن أدع الأمور تستمر بهذا الشكل. يمكنني أن أتحدث مع الجميع بهدوء بشأن توقعاتي ويمكنني أن أسألهم بشأنها".
- "لا يجب علي التعامل مع كل شيء في وقت واحد، يمكنني أن أبدأ بشيء صغير ثم أضيف إليها".
- "الوالد الجيد هو الشخص الذي يشجع أولاده على تحمل المسئولية عندما يكبرون".
- "إذا كنت أهدف إلى أن أكون عادلة وعقلانية يمكنني أن أشجع الآخرين على التعاون".
- "كوني صارمة، وعادلة، وثابتة سيجعلني أحصل على مزيد من الاحترام من الشباب".
- "عندما تجعلين عائلتك مسئولة، فأنتِ تعدينهم للحياة".

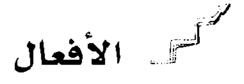
- "يمكنني أن أشرح لوالدتي تبعات العطل المتكرر للإنذار الخاص بها".
- "سوف أدون التواريخ الأساسية للأشياء التي تحتاج إلى تجديد الخاصة بوالدتي".
- "يمكنني أن أطلب من زوجي أن يوافق على مشاركة أكثر إنصافًا في مسئوليات العائلة والمنزل".

ما الإذن الذي تحتاج إلى أن تعطيه لنفسك للتعامل مع هذه المواقف بحزم؟

- لدي الحق في أن يتم مساعدتي.
- لدي الحق في أن أكون مساعدًا وليس منفذًا.
- لدي الحق في أن أقر توقعات ويتم تنفيذها.
- لدي الحق في تنمية المهارات الحياتية للأطفال.
- لدي الحق في أن أتحمل حصة مساوية من المسئولية.

ما نتائج الفوز المشترك المحتملة؟

- يمكن لأولادي أن يكبروا ليكونوا معتمدين أكثر على أنفسهم ومهيئين بشكل أفضل للحياة: يمكن أن أفتخر بهذا.
- سيتم الاهتمام أكثر بحالة والدتي: ستكون حياتنا أقل توترًا.
- الأولاد لن يتذمروا على الأشياء الصغيرة: سأفقد أعصابي بشكل أقل.
- سيتم مشاركة العمل بشكل متساو: سأشعر أنني مقدرة أكثر وشخص كامل.
- سيكون لدينا مزيد من الوقت "الممتع" كعائلة.



الأفعال

الاستماع

المواقف المنزلية كهذه يمكن أن تكون عاطفية، خاصة إذا لم تكن قد فعلت شيئًا حيالها من قبل. وقد تكون المشكلة أن تتحدى الناس بغير حزم،

أو ألا تريد أن تزعجهم أو تسبب جدالاً؛ أو ربما تريد أن تحاول بقوة أن تجعلهم يدركون فكرتك وتأمرهم أن يحترموا سلطتك.

أول الأشياء التي نفشل في فعلها هو الاستماع. نحتاج في هذه المواقف تحديداً إلى أن نكون واعين بأن نقرر أن نستمع، ونعترف ونفهم بدون مقاطعة.

وضحي توقعاتك للأطفال

ربما تقرر أن أول شيء تحتاج فيه إلى المساعدة هو تنظيف/كي الملابس. تحدث المشاكل عادة في العلاقات عندما يكون لدى الناس توقعات مختلفة عن بعضهم البعض، وهذه التوقعات غير موضحة. يمكنك توضيح الموقف باستخدام الأفكار في الجدول التالي.

١. تأكيد أساسي جملة تتعلق *بموقفك، احتياجاتك، ومتطلباتك.*	"ما يحدث في هذه اللحظة لا يناسبني. أنا أرغب في أن يقوم الجميع بعمله عندما يعودون إلى المنزل ويتشاركون الأعمال المنزلية، خاصة فيما يتعلق بتنظيف وكي الملابس". "في المستقبل، إذا حضرتم إلى المنزل قبلي وكان هناك غسيل في الغسالة فرجاءً قوموا بتعليقها حتى تجف".
٢. تأكيد السؤال *شجع واستدع الرد من الآخرين.*	"أعتقد أن هذا من العدل فماذا تشعرون حيال ذلك؟".
عائلتك تتفق على هذا	*"نعم، حسنًا، سوف نفعل هذا".*
دعنا نتخيل أنك عدت إلى المنزل ثانية ولم تتغير الأمور رغم موافقتهم على التعاون:	

(يتبع)

٣. تأكيد التعاطف والأسئلة *وصل إدراكك أنك تفهم كيف يشعر الآخرون.* *دعنا نتخيل أنك عدت إلى المنزل ثانية ولم تتغير الأمور.*	"أنا أعلم أنه كان لديك يوم طويل في المدرسة، أن المباراة التي حدثت بعد ظهر هذا اليوم كانت على وجه الخصوص منهكة. ولكنني مازلت بحاجة إلى مساعدتك في إنهاء الأشياء".
٤. تأكيد التناقض *أنت تشير إلى نقاش سابق أو اتفاق ضمني بينكما.* *دعنا نتخيل أنه مازال هناك مقاومة ولم تتغير الأمور.*	"لقد اتفقنا على أنه عندما تعود إلى المنزل سوف تقوم بتعليق الغسيل في الخارج إذا لم تكن تمطر، إن الجو مشمس ومازال الغسيل موجودًا في الغسالة، وبالتالي أريد في المستقبل أن تفعل ما اتفقنا عليه". *"كنت سأفعلها، لم يكن يجب أن تتم في هذه اللحظة!".*
٥. التأكيد على المشاعر السلبية *تعد المشاعر جزءًا مهمًا من التأثير الشخصي ويمكن عادة أن تكون المفتاح لإظهار الآثار عليك وكيف تشعر حيالها.* *دعنا نتخيل أنه مازال هناك مقاومة ولم تتغير الأمور.*	"كان لدينا عدد من المناقشات وقد وافقت أن تساعدني، هذا لم يحدث لأنه عندما أعود إلى المنزل أجدك تجلس أمام التليفزيون والغسيل مازال في الغسالة. أنا أشعر بالغضب. ماذا نحتاج إلى أن نفعله حتى نتأكد أن هذا سيحدث؟". *"هذا ليس عدلًا، آباء أصدقائي لا يجعلونهم يقومون بأعمال المنزل عندما يعودون من المدرسة".*
٦. تأكيد العقاب *برهن على التزامك بحل وما الذي أنت مستعد شخصيًا أن تفعله لإتمام مفاوضات الفوز المشترك.*	"إذا رفضت أن تساعدني سوف أقلل وقت مشاهدة التليفزيون إلى أن تتم هذه الأعمال".

امدحي السلوك الذي تريدينه

عندما يفعل الأطفال ما تريدينه، اشكريهم وامدحيهم ودعيهم يعرفوا كيف ساعد هذا.

"جيمز، أشكرك لتعليقك الغسيل بالخارج، هذا يعني أنه يمكنني أن أنتهي من العشاء وبهذا لن يكون علينا أن نأكل بسرعة قبل أن نذهب إلى ممارسة الكرِيكِيت هذه الليلة.

أضيفي إلى النجاح

عندما تجد أطفالك يفعلون أشياء "جيدة"، أعطهم على المدى القصير (وقتًا أطول للعب، وقتًا أطول لمشاهدة التليفزيون، وغير ذلك.) بالإضافة إلى مكافآت على مدى أطول (الرحلات، الهدايا، وغير ذلك.) وكذلك المدح اللفظي لتنمية ثقتهم واحترامهم لذواتهم.

وضحي توقعاتك لزوجك

مرة أخرى تحدث المشكلات بين الأزواج لأنكِ تفترضين أن زوجك يجب أن يعرف ماذا تريدين وتشعرين بالإحباط والغضب عندما يبدو غافلاً.

يفترض الموقف التالي أن طلب إلغاء اجتماع رابطة الآباء والمعلمين يدل على الحدوث المنتظم حيث يتوقع منكِ أن "تلقي" بكل شيء وتستجيبي لطلب زوجك كأولوية فورية.

يمكنك توضيح الموقف باستخدام الأفكار في الجدول التالي.

التأكيد الأساسي	"أعتقد أنك تحتاج إلى أن تلغي اجتماع رابطة الآباء والمعلمين".
مقاومة...	*"ولكن هذا لن يستغرق منكِ سوى لحظة واحدة".*

(يتبع)

تأكيد السؤال	"ربما، ما الذي يمنعك عن الاتصال بهم بنفسك؟".
مقاومة...	*"أنا مشغول جدًا في هذه اللحظة، ألا يمكنكِ أن تقومي بذلك من أجلي، هذه المرة فقط؟".*
تأكيد العاطفة	"أنا أعلم أن لديك الكثير وأنا أرغب في إنهاء ما أفعله. أفضل أن تتصل أنت هذه المرة".
مقاومة...	*"نحن نقضي وقتًا في الحديث عن من منا سيقوم بالاتصال، أطول مما يستغرقه الاتصال فعليًا. بالتأكيد هذا أسهل بالنسبة لك مني؟".*
تأكيد المشاعر السلبية	"عندما لا تكون مهتمًا بالأشياء التي يجب أن أفعلها وتنتظر مني أن ألقي بكل شيء، أشعر بالغضب. أشعر أنك لا تحترم أن لدي أشياء لأفعلها كذلك. هذا مثال على ذلك وأنا أعتقد أنك يجب أن تجري الاتصال".
مقاومة...	*"أوه، أعتقد أن هذا غير عادل، كل ما أريدك أن تفعليه هو مكالمة من ثلاثين ثانية!".*
تأكيد التبعات	"أنا أريد منك أن تكون أكثر احترامًا لوقتي وما لم تفعل هذا، يمكنني أن أتأكد أنني سأكون غاضبة وساخطة منك باستمرار. أنا لا أريد أن أكون هكذا ولذلك أريدك أن تجري المكالمة بدلاً من ذلك".
مقاومة...	*"لن تستغرق منكِ في الحقيقة وقتًا طويلاً".*

عملية	"لا، أنا أعتقد في الحقيقة أنك تحتاج إلى أن تفعل هذا. عندما يكون لدينا لحظة هادئة في وقت لاحق أيمكننا أن نتحدث عن كيف نساعد أو لا نساعد بعضنا البعض بشكل عام؟".

امدحي السلوك الذي تريدينه

عندما يتعاون زوجك بالطريقة التي تتمنينها، اشكريه عليها وامدحيه واجعليه يعرف كيف ساعد هذا.

"أنا أقدر مشاركتك مسئولية الحديث إلى الأولاد بشأن الفوضى وغير ذلك. وأنا أشعر أنك تقدرني أكثر، ويبدو أن الأطفال أكثر سعادة أيضًا".

أضيفي إلى النجاح

لاحظي المناسبات التي يستمر فيها زوجك بمشاركة المسئولية وعبري عن تقديرك له، استمعي بفاعلية واتخذي المزيد من القرارات معه.

كل مرة ننجح في أن نكون حازمين تعد شاهدة على كيفية تقدمنا وتقدم الآخرين وتعد دليلًا عن كيفية تغيير سلوكهم.



وقت الاختيار

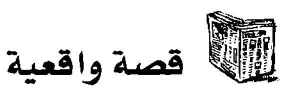
الآن فكري في موقف خاص بك واكتبي لنفسك خطة عمل تستند على الأسئلة التالية:

- ما الذي سوف تفعلينه تحديدًا؟
- متى سوف تبدئين فيه؟
- ما العقبات المحتملة التي قد تمنعك من هذا الفعل؟
- أي من جوانب هذا الكتاب يمكن أن يساعدك أكثر في التغلب على العقبات المحتملة؟
- من تحتاجين إلى مساعدته لدعمك؟
- كيف سوف تكافئين نفسك؟

١٠

الأصدقاء، الجيران والمناسبات الاجتماعية

إدارة توقعات مختلفة والمحافظة على العلاقات والحفاظ على علاقاتك سليمة



قصة واقعية

تتفاعل بشكل جيد مع مجموعاتك الثلاث من الأصدقاء/ الجيران/ وأولادهم، وهذا هو سبب موافقتك على الذهاب في عطلة معهم. يكون عادة هناك الكثير من الضحك والمرح عندما تلتقون اجتماعيًّا. كان تخطيط وتنظيم الرحلة سهلًا نسبيًّا، وهناك توقعات كبيرة بقضاء وقت ممتع.

ربما يكون من الممتع معرفة أشياء جديدة عن الأصدقاء ولكنك عرفت أكثر مما توقعت. فبعد قضاء ثلاثة أيام معًا أصبحت العلاقات متوترة بشكل خطير. يرجع هذا إلى حد كبير أن لدى الناس المختلفة أولويات، واهتمامات، وتوقعات مختلفة حول العطلة ومن يجب عليه أن يفعل كذا، إذا كان سيفعل!

- أنت من دفع ثمن المشروبات والشطائر، وهناك امتناع مستمر من أصدقائك للمشاركة في النفقات على قدم المساواة.
- أتى بعضكم ليرتاح، ويتمدد بجوار حوض السباحة، ويقرأ كتابًا، بينما أتى الآخرون عازمين على استكشاف تاريخ المكان.
- الطبخ بالمنتجات الطازجة المحلية الغريبة يأتي على رأس برنامج زوجين، بينما يسعى الزوجان الآخران بشدة للحفاظ على لياقتهما.
- لا يرغب أصدقاؤك في سهر أولادهما لوقت متأخر، بينما يسعدك أن يذهب أولادك للنوم في وقت متأخر عن ذلك بكثير.
- تتمنى أن يتناوب الجميع الطبخ والتسوق بينما يبدو أن الآخرين يريدون تناول الطعام في الخارج كل ليلة.
- تحب أن تنظف كل شيء قبل الذهاب إلى النوم بينما يكتفي الآخرون بتنظيف الأطباق عندما يكون لديهم الرغبة.
- تستمتع بالموسيقى الخلفية بينما يرضى الآخرون أصوات الطبيعة.
- تحب التخطيط بينما يفضل الآخرون التلقائية.

أنت تقدر أصدقاءك وترغب في أن تعود الرحلة إلى مسارها الصحيح، ولذلك قررت أن تتحدث معهم.



جرس إنذار

هل يحدث هذا بشكل متكرر كثيرًا؟

- من ناحية، يمتنع الأفراد عن طرح آرائهم. ومن ناحية أخرى، يطرحون آراءهم أحيانًا دون مراعاة للآخرين.
- الجو يصبح أكثر توترًا.
- هناك العديد والعديد من الإشارات غير اللفظية الخفية، مثل تحريك الرأس، والغمز، وتحريك العيون.
- أقل الأشياء تضايق الجميع.
- هناك كياسة مصطنعة تتسلل إلى المكان.
- يمكن الاستماع إلى مزيد من المشاجرات مع الأطفال.
- ضحك أقل من الطبيعي.



ضع نفسك في موقف شخص آخر

ما الذي ربما يقوله الآخرون لأنفسهم؟

- " عش واترك غيرك يعيش" .
- "لماذا لم تكن لدينا خطة قبل أن نأتي إلى هنا؟" .
- "لا يبدو أن هناك أحدًا يهتم بما أريد" .
- "من المفترض أن تكون هذه عطلة وليست منطقة نزاع" .
- "من يظنون أنفسهم؟" .
- "إنها فقط أسبوعان، من الأسهل أن أبقى صامتًا" .
- "لماذا أنا دائمًا من يجب عليه أن يكون متسامحًا من أجل الحفاظ على السلام؟" .
- "يجب علينا جميعًا أن نقوم بأعمالنا" .
- "إنهم لا ينضبطون – هم يتركون أبناءهم يفعلون ما يريدون" .

- "هم فقط يحبون الشكوى".
- "إذا لم أكن موجودًا، لما حدث شيء".
- "سيكون هناك شجار حتمًا هذه المرة".



التعامل مع الأشياء عندما تكون صغيرة

ما الذي سمحت له أن يحدث في الماضي؟ هل أي من هذا يبدو مألوفًا؟

- لقد اتفقت مع الآخرين عندما كنت تفضل في الحقيقة أن تفعل شيئًا آخر.
- لقد قاومت التحدث عندما كنت غير سعيد بشأن قرار ما.
- لقد سعيت لتجنب النزاع.
- لقد تركت الأشياء المزعجة القليلة تتحول إلى مشاكل كبيرة.
- دائمًا ترى كلا جانبي الجدال وتمتنع عن الاختيار بطريقة أو بأخرى.
- لا تريد أن تزعج أحدًا.
- لقد تركت الآخرين أن يتحملوا مسئولية التعامل مع المشكلات.
- أنت تلوم الآخرين عندما لا تسير الأمور في الاتجاه الصحيح بدلًا من أن تنظر إلى دورك في النزاع.



الاختيارات

ما العقلية التي ستكون مفيدة؟

- "هؤلاء هم أصدقائي رغم كل شيء - يجب أن أكون قادرًا على مناقشة توقعاتنا المختلفة".
- "لا يجب علينا جميعًا أن نفعل الأشياء نفسها في الوقت نفسه".
- "لا يجب علي الموافقة على كل شيء، يمكنني أن أقول تفضيلاتي".
- "لدينا جميعًا توقعات مختلفة ويمكننا أن نتحدث بشأنها".
- "أنا مسئول عن سلوكي، وهم مسئولون عن سلوكياتهم".

- "إذا كان هناك حوار غير ملائم يمكنني أن أحافظ على هدوئي".
- "يمكنني أن أعطي الجميع المساحة والوقت".
- "لا يجب عليّ أن أنزعج من الأشياء الصغيرة، يمكنني أن أقيمها بشكل معقول".
- "أنا متأكد أنه يمكننا أن نضع الحدود التي نرتاح معها جميعًا".

ما الإذن الذي تحتاج إلى أن تعطيه لنفسك للتعامل مع هذه المواقف بحزم؟

- لدي الحق في أن أتوقع أن لدينا جميعًا مسئولية متساوية لنجاح العطلة.
- لدي الحق في أن أتوقع أن ندفع جميعًا حصة متساوية من النفقات.
- لدي الحق في أن أكون صريحًا ومخلصًا وواضحًا بشأن ما أريد.
- لدي الحق في أن أعرف موقف الآخرين من قضية محددة.
- لدي الحق في أن أقول إنه ليس لدي تفضيل.
- لدي الحق في أن أكون نفسي (مختلف عما قد يتوقعني الآخرون أن أكون).
- لدي الحق في أن أستغل وقتي بالطريقة التي أريدها.
- لدي الحق في أن أشعر أنه لا يتم استغلالي.
- لدي الحق في أن أستمتع بعمل الأشياء التي أريد أن أفعلها.

ما نتائج الفوز المشترك المحتملة؟

- يمكننا أن نكون مخلصين مع بعضنا البعض: العلاقات يتم تعزيزها وليس إضعافها.
- الجو تم تنقيته، الأجندات الخفية تم الكشف عنها: نحن نثق أكثر في بعضنا البعض ونشعر براحة أكبر.
- يمكننا أن نقول ما نحتاج إلى أن نقوله بدون الشعور بالذنب: نعرف أكثر عن تفضيلات بعضنا البعض.
- توقعاتنا تتم تلبيتها: جميعنا لدينا الراحة والمرح التي تمنيناها.
- لقد تعلمنا من هذه التجربة: نحن نعرف كيف نفعل هذا مرة أخرى في المستقبل.

الأفعال

يعد جزء من تفردك أن يكون لديك توقعات مختلفة، ليس أفضل ولا أسوأ من الأشخاص الآخرين. تظهر خيبة الأمل لأن هذه التوقعات غير واقعية ولا يتم تلبيتها.

في هذه الحالة، نحن ننظر إلى العطلات ولكن الأمر صحيح كذلك مع العديد من المواقف الاجتماعية التي تضم الأصدقاء، والجيران، والأقارب مثل حفلات الزفاف، وحفلات العشاء، حفلات الشواء والجنازات.

العطلات مقصود منها أن تكون ممتعة. رغم كل ذلك، لقد ادخرت بكل قوة الفرصة لكي تتخلص من توتراتك اليومية، وتستمتع بالأشياء التي تريد عملها.

تلعب توقعاتك دورًا محوريًّا في صنع النتيجة التي لديك في عقلك. العطلات التي تتجاوز توقعاتنا تحدث بالتأكيد، ولكنك لا تستطيع دائمًا أن تجعلها مثالية، والأصدقاء لا يمكنهم دائمًا أن يستمروا في تناغم.

الجلوس مع الأصدقاء في جلسة اجتماعية مريحة ومناقشة التوقعات والحدود بصراحة سيكفي لضمان عطلات أسعد وأكثر خلوًّا من التوتر. إنه شرط أساسي من أجل تنقية الأجواء ووضع توقعات أكثر واقعية تتضمن أمنيات وأحلام الآخرين.

أدرج في مناقشاتك كل أو بعض ما يلي:

- موازنتك – ما الذي تنوي إنفاقه؟؛
- وتناول الطعام في البيت أم في الخارج – مشاركة الطبخ والتسوق؛
- والأطفال – مواعيد النوم والأنشطة؛
- وعطلة للاسترخاء أم للنشاط أم لكليهما – خطط مسبقًا للأماكن التي ستزورها؛

- الوقت والالتزام - معًا طوال الوقت ووجود وقت يخصك؛
- التدبير المنزلي - مشاركة الأعمال المنزلية.

استنتج ما الذي تريد أو لا تريد أن تفعله، وكن صريحًا بشأنه. سيشجع هذا الآخرين على الصراحة أيضًا. كن مستعدًّا لقول "لا" للأشياء التي تثق أنك لا تريد أن تفعلها.

والأكثر أهمية أن تعرف ما الذي تستطيع أن تتحكم فيه وما الذي لا تستطيع، بمعنى أنك مسئول عن سلوكك ، ومشاعرك، وعواطفك. بينما لا تستطيع التحكم في سلوكيات وتوقعات الآخرين. فبدلًا من التركيز على أشياء، اترك تلك الأشياء التي لا تستطيع أن تتحكم بها.

ربما لم تفعل أيًّا مما سبق، وقد يكون هذا هو السبب في أنك تريد الآن إجراء مناقشة مع الأصدقاء الذين تقدرهم.

ربما يكون المثال التالي وسيلة للاقتراب من مناقشة مع صديقك. سيساعدك التخطيط المدروس لما سوف تقوله بشكل مسبق على أن تكون محددًا جدًّا بشأن الأشياء، والذي يجعل من الأسهل على الناس أن يتشاركوا معك ومن المرجح أن يتجنبوا أن يصبح النقاش مشحونًا عاطفيًّا.

يعد التوقيت أيضًا عنصرًا أساسيًّا لنجاحك هنا. اختر الوقت لتناقش الأشياء عندما يبدو الناس مرتاحين وبعيدين عن أي حدث معين قد يسبب التوتر.

سيثبت استخدام التصافح اللفظي أن له قيمة هنا.

---

١. تأكيد أساسي وتأكيد الأسئلة	"أنا أشعر بعدم السعادة بشأن بعض الأمور المسكوت عنها في هذه العطلة، ولذلك هل يمكننا أن نجلس ونتحدث؟".
رد الآخرين	*"ما الذي يزعجك؟"*.

---

٢. تأكيد أساسي وتأكيد الأسئلة	"حسنًا، أنا أشعر أنه سيكون من المفيد أن نصرح بآرائنا بشأن الإنفاق، والمشاركة في الطبخ والأعمال المنزلية، والتخطيط لبعض الأنشطة مسبقًا حتى لا نتخذ قرارات في اللحظات الأخيرة والموافقة بشكل عام بشأن المكان الذي نريد أن نكون فيه عندما نكون جميعًا معًا". "كيف يشعر بقيتكم حيال ذلك؟".
مقاومة من الآخرين	*"هذه عطلة وليست تدريبًا في إدارة مشروع. لقد أتينا هنا للراحة وليس للالتزام بخطة صارمة".*
٣. تأكيد أساسي وتأكيد الأسئلة واستخدام التنظيم اللفظي	"نعم أنا أتفق وأقدر أننا أتينا جميعًا للاستمتاع ونسيان العمل". "هل تتفقون أنه على مدار اليومين الماضيين هناك بعض التوتر ينشأ بيننا؟"
رد الآخرين	*"حسنًا، الآن وقد ذكرتها، نعم".*
٤. تأكيد أساسي وتأكيد الأسئلة	"نحن أصدقاء، وأنا أرغب في أن نستطيع أن نتحدث عن الأشياء بصراحة. ولذلك أنا أرغب في تخفيف هذا التوتر، ومناقشة أية موضوعات، وتنقية الأجواء". "كيف يشعر بقيتكم حيال ذلك؟".
رد الآخرين	*"حسنًا، دعونا نتفاهم حيالها".*

(يتبع)

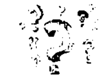
٥. تأكيد أساسي وتأكيد الأسئلة	"إذن، دعونا نسجل الموضوعات التي نريد الاتفاق عليها، ونتشارك الآراء فيما يتعلق بكيفية فعل هذا". "وهذه هي الخاصة بي: "الطبخ والغسيل، ودفع مصاريف الأشياء عندما نكون في الخارج معًا، والتخطيط لرحلات وأنشطة جماعية". "ما الذي تريدون إضافته؟".
رد الآخرين	*"حسنًا في البداية هناك أطفالكم وموسيقتكم، لقد سئمنا من الضوضاء التي يحدثونها ليلًا، وليس الجميع يحب ذوقكم في الموسيقى، ونحن مجبرون على العيش معها كوننا جيرانكم أيضًا!"*
٦. التأكيد الأساسي وتأكيد الأسئلة	"حسنًا، هل هناك شيء آخر لإضافته قبل أن نبدأ في حل هذه الموضوعات؟"
رد الآخرين	*"نعم، هل يمكننا إضافة التسوق إلى القائمة؟ فالأشياء تنفذ وأنا الشخص الذي يقضي معظم وقته في استكمالها".*
٧. تأكيد أساسي وتأكيد الأسئلة	"بالطبع، دعونا الآن ننظر في حل كل موضوع على حدة". "هل نبدأ بالنقود؟".
رد الآخرين	*"حسنًا، ما الذي تريد أن تشير إليه؟".*
٨. تأكيد أساسي	"عندما نكون في الخارج يكون هناك نفور عام عن شراء المشروبات لأول مرة، لذا نشتريها نحن. إنه أمر يزعجنا ألا يبادر أحد".
رد الآخرين	*"نعم، ولكن نحن نساهم في أي مشروبات إضافية نتناولها مع الطعام".*

٩. تأكيد أساسي	"نعـم، هذا صحيـح، ولكن مازلنا نحن من يشتري المشروبات للمرة الأولى".
رد الآخرين	*"أوه، لم نعلم أنكم تتأثرون هكذا. كان يجب عليكم أن تصارحونـا بذلـك. هل هنـاك شيء آخـر يتعلق بالنقود تتضررون بشأنه؟".*
١٠. تأكيـد أساسي وتأكيد الأسئلة	"حسنًـا، أنـا لسـت متأكدًا مـن أننا نعطـي "آن" و"جريج" مـا يكفـي من النقـود عندمـا يذهبان إلى المحال التجارية؟".
رد الآخرين	*"أحيانًـا أنفـق من مالي ولكن الأمـر غير مهم حقًا، فكل ما في الأمر بضعة يوروهات. ولكن مقدار الوقت الذي نقضيه في التسوق هو ما يسبب لنا مشكلة".*
١١. تأكيـد أساسي وتأكيد الأسئلة	"هذا مثال جيد على أننا لا نشارك في المسئولية". "فيمـا يتعلـق بالنقـود، مـا رأيكـم أن نجعـل أحدنـا مصرفيًا مسئولاً عن كل النفقات ونعطيه الإذن أن يطلب من كل منا نفس مقدار النقود عندما تنفد الأموال؟".
رد الآخرين	*"هـذه فكرة رائعة جدًا، أليس كذلك، ألا يمكننا أن نتولاها جميعًا بالدور؟".*
١٢. تأكيد أساسي	"نعـم، هذه طريقـة أخرى لفعلها. هـذا غير مهم فـي الحقيقة مـا دمنا سنبـدأ جميعًا فـي المشاركة في العبء، ليس فقـط فيما يتعلق بالنقود ولكن فيما يتعلق بالأشياء الأخرى كذلك".
رد الآخرين	*"أنـا أعتقـد أن فكرة المصرفي هـي أفضل فكرة، دعونا نتفق عليها".*
ثم نبـدأ فـي مناقشـة الأمور الأخـرى بروح مـن المشاركة المتبادلة	

امدح السلوك الذي تريده

هنئ نفسك بالخروج من منطقة الراحة؛ فلا أحد يحب أصدقاء وجيرانًا متنازعين. قد تبدو المخاطرة مرعبة، ولكن المكاسب هائلة. في مناسبات كهذه ربما تكافئ الجميع بشراب!

كلما نواجه هذه التحديات، كلما نشعر أسرع بأننا متحكمون في مصيرنا، ولسنا مدينين بالفضل لأحد، ولا نشعر بالاستياء تجاه من يبدو أنه يبادر بدون استشارتنا أولاً.



وقت الاختيار

الآن فكر في موقف خاص بك واكتب لنفسك خطة عمل تستند على الأسئلة التالية:

- ما الذي سوف تفعله تحديدًا؟
- متى سوف تبدأ فيه؟
- ما العقبات المحتملة التي قد تمنعك من هذا الفعل؟
- أي من جوانب هذا الكتاب يمكن أن يساعدك أكثر في التغلب على العقبات المحتملة؟
- من تحتاج إلى مساعدته لدعمك؟
- كيف سوف تكافئ نفسك؟

١١

الحصول على الخدمة التي تستحقها

الدفاع عن احتياجاتك بحيث يقرها الآخرون



قصة واقعية

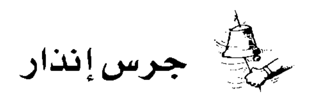
أنت تشعر في هذه اللحظة بالتوتر والارتباك؛ وكما يقول الناس: المصائب لا تأتي فرادى.

١. منذ أسبوع، دخل والدك المستشفى بسبب ألم في الصدر. ورغم أنك زرته عدة مرات في المستشفى، لم تنجح بعد في الحديث مع أي شخص يستطيع أن يخبرك ما هي المشكلة.
لقد اقتربت في عدد من المناسبات من أفراد طاقم التمريض وسألتهم عما يحدث.
وقد أجابوا على أسئلتك بعدم اهتمام، وبكومة من أوراق العمل، وقالوا لك إنه مستريح. وقد حاولت أن تتحدث للطبيب الأخصائي، ولكنه لم يكن موجودًا دائمًا ؛ فحصلت على رقم هاتفه وتم إخبارك بالوقت الذي ربما يكون متواجدًا فيه.

٢. في الوقت نفسه،فإن حفل عيد ميلاد ابنتك السابع المقرر له بعد ظهر هذا اليوم مهدد بالإلغاء لأن عمال البناء خذلوك مرة أخرى. حيث وعدوك أن يعودوا هذا الصباح ليعيدوا توصيل الخدمات التي أتلفوها بالأمس. ولكن الاتصال الوحيد منهم حتى الآن هو مكالمة هاتفية تلقيتها منهم في الصباح الباكر ليخبروك بأن عليهم الذهاب لعمل طارئ آخر، ولكنهم سيعودون إليك في وقت لاحق، ولم يحددوا وقتًا بعينه.

٣. كان عليك أن تستقل تاكسي إلى المستشفى اليوم، لأن سيارتك في ورشة الصيانة بها عطل "متكرر". إنها المرة الثالثة في ثلاثة أسابيع التي ترسل سيارتك إلى ورشة الصيانة، والآن، على ما يبدو أنها بحاجة إلى خبرة خاصة لحل المشكلة. لقد طلبوا منك أن تترك السيارة لديهم لبضعة أيام لإجراء بعض الاختبارات الخاصة عليها، ولكن هذا يتسبب لك في مشاكل المواصلات.

أنت تجلس وتفكر بينما تحتسي فنجانًا من القهوة: "لماذا يحدث دائمًا هذا معي؟".



جرس إنذار

هل يتكرر هذا كثيرًا؟

- تزداد الحالات التي توافق فيها على ما يقوله الآخرون بدون اعتراض.
- تزداد التأخيرات في أعمال البناء.
- يتعامل الآخرون تجاهك برد فعل وليس بمبادرة.
- يتم الاهتمام بأولويات الآخرين أولًا.
- يجب عليك أن تغضب حتى تلفت انتباه الآخرين.
- يجب عليك أن تتابع الاتصال طوال الوقت.
- تشعر أنه يتم استنفاد طاقتك.
- تصبح أقل ثقة في الآخرين.
- تشعر أنك لا تستطيع أن تحقق أشياءً أو أن تجعل أمورًا تحدث.
- تشعر كأنك أنت "المشكلة" عندما تشتكي.
- لا يمدك أحد بالمعلومات ما لم تطلبها.



ضع نفسك في موقف الشخص الآخر

ما الذي قد يقوله الآخرون لأنفسهم؟

- "ألا تدرك أننا نفعل أفضل ما لدينا؟".
- "إذا كان لدينا أية أخبار سنقولها".
- "لدينا ما يكفي للقيام به في العمل بدون الحاجة إلى إخبار الجميع".
- "إنهم ليسوا الأولوية الوحيدة".
- "إذا كان لديهم مشكلة حقيقية، لكانوا صرخوا بأعلى صوت".
- "نحن نريد أن نساعد، ولكننا في حاجة إلى موارد".
- "إذا كان على هؤلاء الناس أن ينتظروا يومًا آخر، فهذا ليس نهاية العالم".
- "إنهم لن يتذمروا كثيرًا، ولذلك يمكنني أن أجعلهم ينتظرون".




التعامل مع الأشياء عندما تكون صغيرة

ما الذي سمحت له أن يحدث في الماضي؟ هل أي من هذا يبدو مألوفًا؟

- أنت توافق على الثاني في ترتيب الأفضلية وكأنه شيء جيد.
- أنت تسمح للناس أن تتجاهلك بسهولة - في جميع المواقف.
- أنت تضع احتياجات الآخرين قبل احتياجاتك.
- أنت تتسامح في جعلك تنتظر.
- أنت تصبح متورطًا مع الخدمات السيئة وجودة المنتجات السيئة.
- أنت تتقبل الوضع الراهن.
- أنت تتجنب إزعاج الناس والتسبب في الهرج والمرج.

الاختيارات

ما العقلية التي ستكون مفيدة؟

- "إنها مسئوليتي للحصول على خدمة أفضل".
- "يمكنني أن أعترض على الوضع الراهن".
- "يمكنني أن أجعل الأمور تحدث".
- "يمكنني أن أكتشف حقيقة ما يحدث".
- "يمكنني أن أبقى هادئًا إذا كان هناك حوار مربك".
- "يمكنني أن أدعهم يرون أنني جاد وملتزم بإيجاد حل".
- "يمكنني أن أعترض عليهم إذا ما قدموا أعذارًا وأكتشف الأسباب الحقيقية".
- "يمكنني أن أدافع عن حقوقي ولا أسمح أن يتم تجاهلي".
- "يمكنني أن أكون محترمًا في تعاملاتي مع الآخرين واجعلهم يحترمون احتياجاتي".
- "يمكنني أن أكون واضحًا وأقول للناس كيف أشعر وماذا أريد".

ما الإذن الذي تحتاج إلى أن تعطيه لنفسك للتعامل مع هذه المواقف بحزم؟

- لدي الحق في أن أطلب منهم أن يفوا بوعودهم.
- لدي الحق في أن أثابر.
- لدي الحق في أن أحصل على إجابات.
- لدي الحق في أن يتم معاملتي باحترام.
- لدي الحق في أن يتم الاستماع لي.
- لدي الحق في الرد.
- لدي الحق في أن يتم الاهتمام باحتياجاتي على محمل الجد.
- لدي الحق في أن يتم إخباري.

ما نتائج الفوز المشترك المحتملة؟

- الأقارب يتم إخبارهم: هذا المستشفى يتلقى ملاحظات جيدة من العميل/ المريض.
- أنا أهدر وقتًا أقل: هم يرشدون النقود، والوقت، والموارد.
- أنا أقل توترًا: عائلتي بأكملها تستفيد.
- تم إكمال عملي بشكل مرضٍ: أنا قادر على ترشيحهم لآخرين.
- أنا أتواصل بطريقة حقيقية وأمينة: الآخرون لديهم فرصة لتغيير أو تصحيح شيء وتحسين خدمتهم في المستقبل.

الأفعال

إذا أردت أن ينتهي موقف بالطريقة التي تريد، فأنت تحتاج إلى أن تتحمل مسئولية هذا الجزء من الموقف الذي تستطيع أن تؤثر فيه.

عندما تتلقى خدمة سيئة أو توافق على جودة رديئة ولا تفعل شيئًا حيالها، لا شيء سيتغير. فبدون الاعتراض والملاحظات، ربما يعتقد الناس أنهم يقدمون خدمات أو منتجات مناسبة.

إذن، فإنه من حقك ومسئوليتك أن تعترض على المنتجات والخدمات السيئة. الفوز المشترك في هذا السياق هو أن تحصل على ما يساوي قيمة نقودك، ويكون لدى مزود الخدمة فرصة لوضع الأشياء في مسارها الصحيح، والاحتفاظ بالعملاء، والبقاء في العمل.

يشتكي ٤٪ فقط من العملاء غير الراضين، ولكن الأخبار السيئة تنتشر بسرعة. فالعملاء غير السعداء يخبرون أكثر من ١٢ شخصًا آخر، وهذا سيكلف الشركة مالًا ومجهودًا لجذب عملاء جدد أكثربخمسة أضعاف من المحافظة على العملاء القدامى.

للأسف، فمعظم العملاء غير الراضين سيشتكون (سيتصرفون بعدم حزم) لكل شخص ماعدا الشخص الذي يستطيع أن يفعل شيئًا حيال شكواهم.

إذا اعترضت على خدمة رديئة، فهناك احتمال أن تحصل على خدمة أفضل كثيرًا في المرة القادمة.

يمكنك أن تعترض بحزم، بهدوء وأمانة بينما تحافظ على الاحترام نفسه للآخرين. فالاعتراض بحزم سيجعل الأشياء تتم وسيحقق التغيير الذي لن تحققه الشكوى العقيمة أو البكاء.

في السيناريوهات الثلاثة الموضحة في القصة، سوف نرى كيف نستخدم الخيارات الحازمة لتحقيق التغيير وإنجاز ما تريد.

خلال المناقشة مع فريق العاملين في المستشفى

حيث يمكن أن يكون قول "لا" بحزم *والتصافح اللفظي* فاعلية كبيرة.

١. تأكيد أساسي وتأكيد أسئلة

"صباح الخير، أريد أن أحدد وقتًا للحديث مع طبيب والدي الأخصائي وجهًا لوجه هذا الأسبوع. فقد حاولت أن أتصل به تليفونيًّا ولكنه دائمًا غير متاح".
ما أفضل طريقة لتنفيذ هذا الأمر؟".

رد من فريق التمريض

"السيد "كارتوايت" مشغول جدًّا. يمكنك أن تحاول الاتصال بسكرتيرته، ها هو رقمها".

---

٢. تأكيد أساسي و تأكيد أسئلة

"صباح الخير، والدي موجود في مستشفى ويستكوت وورد وطبيبه الأخصائي هو السيد "كارتوايت"، وأنا أريد أن أنظم اجتماعًا معه لمناقشة حالة والدي الصحية".

رد من السكرتيرة

"السيد "كارتوايت" مشغول جدًّا، أيمكنني أن أوصل له رسالة، وأعاود الاتصال بك لأخبرك برده".

---

٣. تأكيدأساسي وتأكيد أسئلة

"أنا أقدر أنه مشغول، ولكنه من الصعب علي أن أجد وقتًا للحديث معه بشكل مباشر مع أقاربي".
"لا، هذا أمر مهم جدًّا، وأنا أرغب في الحديث معه شخصيًّا".
"متى سيكون الوقت ملائمًا بالنسبة له، وسأكون جاهزًا".

رد من السكرتيرة

"حسنًا، هو لديه جراحة اليوم بأكمله، ثم لديه مؤتمر يومي الخميس والجمعة. أيمكنك أن تنتظر للأسبوع القادم".

٤. تأكيد أساسي وتأكيد أسئلة واستخدام "لا" في المنتصف

"أنا أتفهم أن جدول أعماله مشغول جدًّا".
"لا، أنا لست مستعدًّا للانتظار للأسبوع القادم لأن كلما تأخر اللقاء، كلما زاد قلق والدي والأسرة، وأنا لا أريد أن يستمر هذا".
"متى يمكنه أن يقابلني اليوم؟".

مقاومة من السكرتيرة

"حسنًا، أنا لا أستطيع أن أحدد وقتًا حيث لا يوجد وقت".

٥. تأكيد أساسي وتأكيد أسئلة وتصافح لفظي	"أنا أقدر أن الأمر صعب عليك". "هل تفهم أن عائلتي لم تتلق تشخيصًا مؤكدًا وأننا غاية في القلق؟".
مقاومة من السكرتيرة	*"نعم بالطبع أنا أفهم". "حسنًا، أنا واثق أن هناك سببًا جيدًا للتأجيل، سوف أجري اتصالًا معه بين الجراحة وأعدك أن أعاود الاتصال بك وأحدد معك موعدًا للقاء في الساعة ٢ من مساء اليوم".*

خلال المناقشة مع عمال البناء

حيث يمكن أن يكون استخدام التصافح اللفظي فعالًا جدًّا.

١. تأكيد أساسي وتأكيد أسئلة	""ستيف"، أريد أن أتحدث معك بخصوص تأثير تأجيلات عمل البناء. "هل يمكننا أنا نفعل هذا الآن؟".
رد عامل البناء	*"انظر، أنا آسف بشأن هذا الصباح، ولكننا تلقينا مكالمة طارئة من زميل يقوم بعمل لدى عميل آخر ولم أستطع أن أقول لا".*
٢. تأكيد التعاطف/ التصافح اللفظي	"أنا أتفهم أنك تريد أن تبقي جميع العملاء راضين". "هل يمكنك أن ترى المشاكل التي سببتها لي ولحفلة ابنتي عندما فشلت في الحضور هذا الصباح؟".
مقاومة من عامل البناء	*"نعم، ولكن لو لم أكن قدمت المساعدة إلى العميل الآخر، كان سيغضب بشدة".*
٣. تأكيد أساسي وتأكيد أسئلة	"في المستقبل أريدك أن تعطي الأولوية لعملي إلى أن تنتهي منه". "ما رأيك بخصوص هذا؟".
مقاومة من عامل البناء	*"نعم يمكنني، ولكن بعض العملاء لن يسمعوا عندما تقول لهم إنك لا تستطيع أن تترك كل شيء".*

٤. تأكيد التناقض	"ستيف"، لقد قلت لي من البداية إنك سوف تستغرق وقتًا مناسبًا لإنهاء التوسعة، والآن تخبرني بأنه لديك التزامات أخرى ربما تؤثر على سير هذا العمل. "أنا أريدك أن تعود إلى اتفاقنا الأصلي من أجل أن تستمر في التركيز على هذا العمل". "هل يمكنك قبول هذا؟".

خلال المناقشة مع ورشة الصيانة

حيث يمكن أن يكون لقول *"لا"* في *المنتصف والتصافح اللفظي* فاعلية كبيرة.

١. تأكيد أسئلة	"إذا سمحت، أيمكنني استعمال سيارة بديلة في الوقت الذي تجري فيه الاختبارات على سيارتي؟".
رد من ورشة الصيانة	*"متأسف، لدينا فقط عدد قليل من السيارات، وهم جميعًا خارج الورشة".*
٢. تأكيد التعاطف/ التصافح اللفظي	"يمكنني أن أرى أن لديك مشكلة في قلة السيارات البديلة". "هل يمكنك أن ترى الصعوبة التي سببها لي تركي بدون وسيلة مواصلات في أثناء وجود سيارتي لديك؟".
رد من الورشة	*"بالطبع نعم، وأنا آسف، ولكنك إذا أردت إصلاح سيارتك، عليك أن تتركها معنا".*
٣. "لا" في المنتصف	"أنا أقدر الجهود التي تبذلها لإصلاح سيارتي. "لا، أنا لست مستعدًا للانتظار لفترة أطول بدون أن أستعمل سيارة بديلة". "كيف يمكننا تدبير سيارة للأسبوع القادم؟".
مقاومة من ورشة الصيانة	*"لقد قلت للتو إنه ليس لدينا الكثير من السيارات، وأن جميعها ما لدينا خارج الورشة يستعملها أشخاص لديهم أعمال سنوية".*

٤. تأكيد أساسي	"فـي كل مرة تعيد السيارة تقول لي إنك تعتقد أنه تم إصلاحها الآن. ومع ذلك يستمر العيب". "فـي المرات الثـلاث الأخيرة لم تقدم لي سيارة، فأعتقـد أنـه من المعقـول أنه يجـب إعطائي واحدة الآن".
مقاومة من ورشة الصيانة	*"يمكننـي أن أرى أنـك عقلانـي وتريـد المساعدة، ولكـن ليس لـدي سيـارة بديلـة متاحـة الآن. اترك السيـارة معـي وسأرى مـا يمكننـي فعلـه. وسأعاود الاتصال بك اليوم في الساعة الرابعة مساءً".*

امدح السلوك الذي تريده

عندما يتم الاستجابة لطلبك أو عندما تحصل حتى على رد إيجابي، هنئ نفسك لخروجك من منطقة الراحة الخاصة بك. لا أحد يحب الشكوى، ولكن إذا لم تدافع عن احتياجاتك، فلن يدافع عنها أحد.

أنت تستحسن الإشادة والتقدير على العمل الذي أتقنته. ولكن عادة لا يحصل العاملون في الصناعة الخدمية على الكثير من المدح. يمكن عادة قياس النجاح بغياب المشاكل، مثل: "لا يوجد شكاوى هذا الأسبوع"، أو "ما تم رفضه أقل من ثلاثة"، وغير ذلك. هناك إدارات لشكاوى العملاء، ولكن ليس هناك إدارات لرضا العملاء؛ فالمدح لا يتم عادة نشره في كل مكان.

عندما يقدم فرد أو شركة خدمة عملاء ممتازة، فمن المهم أن تمدح السلوك وتقول كيف ساعدك هذا على وجه التحديد. سيذكرونك، فأنت من القلة التي تمدحهم، ويمكنك أن تتخيل الخدمة التي ستحصل عليها في المرة القادمة عندما تعود إليهم.

وقت الاختيار

الآن فكر في موقف خاص بك واكتب لنفسك خطة عمل تستند على الأسئلة التالية:

- ما الذي سوف تفعله تحديدًا؟
- متى سوف تبدأ فيه؟
- ما العقبات المحتملة التي قد تمنعك من هذا الفعل؟
- أي من جوانب هذا الكتاب يمكن أن يساعدك أكثر في التغلب على العقبات المحتملة؟
- من تحتاج إلى مساعدته لدعمك؟
- كيف سوف تكافئ نفسك؟

الحفاظ على حزمك

[illegible] على [illegible] ورفاهيتك

إذا كنت من هؤلاء الناس الذين لديهم دائمًا موقف إيجابي تجاه إيمانهم بأنفسهم، وثقتهم، واحترامهم لذاتهم، لما احتجت أن تختار كتابًا كهذا.

وبالنسبة لبقيتنا يمكن أن يثير هذا الموقف سؤال من يأتي أولًا، لأنه من أجل أن نكون أكثر حزمًا، نحتاج إلى أن نشعر أننا واثقون في أنفسنا، ومن أجل نكون معززين ذاتيًّا أكثر، نحتاج إلى أن نكون حازمين أكثر.

لقد اخترنا خلال هذا الكتاب أن نركز على الخيار التالي.

حتى إذا لم نشعر بالثقة في النفس والاتجاه نحو احترام الذات، فإن معرفة وفهم قناعات وممارسات الحزم، والتصرف "كما لو كنت" حازمًا، سيزيد ثقتك بنفسك واحترامك لذاتك لأنك ستكون ناجحًا فيما تفعل.

في كل مرة تتصرف بحزم، مع التزام، سوف تؤكد حزمك لأنك ستجمع أدلة أكثر وأكثر على نجاح حزمك. فأنت تزيد قدرتك على التعامل مع التحديات من حولك بشكل مثمر.

إننا نعتقد مثل "ستيفن كوفي" في كتابه الرائع، "العادات السبع للناس الأكثر فعالية"*، والذي يتحدث عن "شحذ المنشار"، أنك بحاجة إلى تجديد مواردك، وطاقتك، وصحتك لخلق نمط حياة حازم "متوازن" يمكن الحفاظ عليه على المدى الطويل.

زميلتنا "ساندرا كراثرن" - وهي مدربة حياة موهوبة وناجحة - تستخدم أداة تسميها "نافورة الصحة". "ساندرا" تطبق ما تنصح به، وتنبثق نافورة الصحة من تجربتها الشخصية.

نافورة الصحة

تقول "ساندرا" عن نافورة الصحة: "مجرد الاعتراف بواقع مشاعرك الحقيقية هو مكان جيد جدًّا للبداية".

---

* متوافر لدى مكتبة جرير

"لقد قمت بتجميع نافورة الصحة لأوجه الناس إلى الاتجاه الصحيح، ولأريهم إلى أين ينظرون لتقييم كيف كانوا يشعرون".

إذا نظرت إلى نافورة الصحة يمكنك أن ترى عناصر مشتركة عند الجميع. تعد هذه العناصر جزءًا من حياة كل شخص، وستعطي لك نافورة الصحة تمثيلًا مرئيًّا لحياتك وإذا ما كان لديك *توازن*.

تنقسم نافورة الصحة إلى جانبين، الملموسة وغير الملموسة.



نافورة الصحة

احترم صحتك. *من الداخل إلى الخارج.*

نافورة الصحة منشورة بإذن من ساندرا كراثرن

كيف تستخدم النافورة؟

انظر إلى النافورة وابدأ بالتفكير في نفسك، وكيف تشعر من الداخل. وسط النافورة يمثلك أنت ومنزلك.

سترى أن كل العناصر مرقمة من ١ إلى ١٠. ضع دائرة حول الرقم الذي يمثل كيف تشعر بشأن هذا العنصر:

١. أنت لا تشعر أنك سعيد جدًّا في حياتك بالنسبة إلى هذا العنصر.
١٠. أنت تشعر أنك سعيد جدًّا في حياتك بالنسبة إلى هذا العنصر.

تفسير العناصر

- **التواصل الداخلي**. كيف تستمع بفاعلية إلى جسدك عندما تحتاج إلى أن، تأكل، أو تنام، أو ترتاح، أم أنك تتجاهل إشارات جسدك؟
- **التواصل الخارجي**. كيف توصل بفاعلية احتياجاتك للآخرين؟ هل أنت قادر على التواصل بفاعلية و*أمانة*؟
- **الهدف**. هل تشعر أن لديك هدفًا؟ هل تشعر أنك تعرف هذا الهدف؟ كيف تشعر بالنسبة إلى هدفك؟
- **الجسد**. هل تعتني بجسدك؟ هل أنت في صحة جيدة؟ هل تحترم جسدك؟ هل تزيد كثيرًا من الأكل، أو الشرب، أو التدخين؟ هل تمارس تمارين منتظمة؟
- **الروح**. الروحانية هي مفهوم شخصي جدًّا، وتعني الكثير من الأشياء التي تختلف من شخص لآخر. ولكنني أعتقد أن وجود إحساس بالروح أو بالاعتقاد هو جانب أساسي للحياة. فإيجاد إحساس بالروح يمكن أن يكون مشجعًا.
- **العقل**. هل تشعر بالتوازن في عقلك؟ هل أنت متفائل أم متشائم - هل نصف الكوب فارغ أم ممتلئ؟
- **العلاقات**. أول ما نشير إليه أنه عندما نتحدث عن العلاقات، فإننا

لا نتحدث عما إذا كان لديك علاقة زوجية أم لا، ولكن عن العلاقات بشكل عام، والعلاقات المهمة بالنسبة لك. إذا لم يكن لديك علاقة ذات شأن، فربما تريد أن تعترف بمشاعرك في هذا الجانب.

- **المهنة**. مرة أخرى، ربما يكون لديك مهنة أو لا، ولكنك بحاجة إلى توسيع أفكارك. فالمهنة يمكن أن تكون المكان الذي تقضي فيه معظم الوقت، أو عملك، أو كيف تشعر بالنسبة للمهنة إذا لم يكن لديك واحدة.
- **المال**. للأسف، في مجتمع اليوم، يشكل المال ميزة في حياتنا. هل لديك موقف إيجابي من المال؟ هل لديك ما يكفي أم لديك قليل جدًّا؟ هل تدخر كثيرًا وهذا يؤثر على جوانب أخرى من حياتك؟
- **إدارة الوقت**. كيف تدير وقتك؟ هل تدير وقتك بفاعلية بالنسبة إليك أنت، وحياتك، ماذا تحتاج لتعطي وقتًا لحياتك؟ هل تشعر أنك تهدر الوقت أو أنك متأخر باستمرار؟
- **الوقت الشخصي**. هل تخصص وقتًا كافيا لنفسك؟ كيف يؤثر الوقت على حياتك؟

نافورة الصحة هي أداة ذاتية جدًّا وهي من أجلك لكي تفسر ما يتعلق بحياتك،وتستخدم العناصر والمقترحات. وتعد تفسيراتك لكل عنصر من العناصر أكثر أهمية من المقترحات المدرجة سابقًا.

الأرقام ليست مهمة، إنها أداة مرئية لتنظر إلى *التوازن* في حياتك. لا يجب أن يستخدم هذا لكي تحكم على حياتك، فهي مصممة لمساعدتك على تقييم كيف تشعر بالنسبة إلى حياتك.

وأنت تنظر إلى نافورة صحتك ولأرقامك، كيف تشعر بالنسبة لهم بوجه عام؟ هل لديك *توازن*؟ ما الذي تلاحظه بشأن نافورة صحتك؟

السؤال الأهم الذي تحتاج إلى أن تسأله لنفسك الآن هو: إذا لم يتغير شيء في خلال السنتين أو الثلاث القادمة، هل يكون هذا شيئًا جيدًا؟

إذا كنت تنظر إلى نافورة صحتك، وتقيم كيف تشعر بشأنها، فأنا على ثقة

أن هناك شيئًا سيسترعي انتباهك سريعًا، سواء كان هذا الشيء هو الجانب الذي أعطيته أقل درجة، أو مجرد شيء طبيعي في حياتك تشعر أنه يحتاج إلى مزيد من الاهتمام في حياتك.

دعونا نستغرق لحظات قليلة في التفكير بشأن عنصر "المرح" في الحياة. فهذا شيء من الممكن أن نفقده كلما تقدمنا في السن وتحملنا المزيد من المسئوليات. إنه من الصعب جدًّا أن تكتشف هذا إلى أن ترى تمثيلاً مرئيًّا لحياتك مثل نافورة الصحة، والتي ربما تظهر في الواقع أن هذا جانب من حياتك لم تعطه درجة كبيرة (رغم أنني أريد أن أكرر أن عدد درجاتك ليس مهمًّا بوجه عام).

يعد المرح بذاته شيئًا أساسيًّا لوجود *توازن* صحي وسعيد في حياتك، وبدون مرح يسعد قلبك وروحك، ربما تشعر أن حياتك خالية. على سبيل المثال، إذا كنت تستطيع إدخال قدر أكثر قليلاً من المرح، فسوف تشعر تلقائيًّا أنك أكثر حيوية وإيجابية، وأن مزاجك تحسن، ومن المرجح أنك ستبدأ تشعر بتوتر أقل، وسترد على الآخرين بإيجابية أكثر ونتيجة لذلك ستختلف ردود فعل الناس الآخرين معك بشكل ملحوظ. وستستمر التأثيرات وربما تستمر أنت بعد ذلك في رؤية جوانب مختلفة من الناس ربما لم تكن رأيتها من قبل.

فالمفتاح هو أن تغير شيئًا، والتغيرات الصغيرة يمكن أن تحدث الفارق الأكثر عمقًا. فعندما تقوم بأية تغييرات صغيرة وبسيطة، سيكون هناك سلسلة من التبعات غير المباشرة في جميع عناصر حياتك. إنه من المهم ألا تنظر إلى جميع صور حياتك المرئية (نافورة صحتك) وتحاول أن تغير كل شيء، أو أن تتخيل أن تغيير كل شيء هو مهمة ليست في متناول يدك، لأنها سوف تصبح غير قابلة للمقاومة.

لقد استمتعنا بالحديث معك - من خلال هذا الكتاب - بشأن مكاسب أن تكون حازمًا وأن تصبح المخطط لوقائعك الخاصة.

لقد رأينا معًا كيف:

- توصل أفكارك، واختياراتك، ومشاعرك سواء بشكل لفظي أو غير لفظي، بوضوح، وبثقة، وبناء علاقاتك على أساس من الاحترام المتبادل.
- تعزز إحساسك باحترامك لذاتك وقيمتك، وتتفاوض بطريقة تحقق نتيجة جيدة لك وللآخرين، لإنجاز أفضل نتيجة ممكنة.
- تحافظ على حزمك عندما تصبح الظروف صعبة بدون التورط في سلوكيات عدوانية أو غير حازمة، وبحل المواقف الصعبة بروح الفوز المشترك.
- تعزز حزمك بتطوير القناعات المعززة، وبإزالة تلك التي تقيد تطورك ونجاحك في الحياة.
- تستمع للثرثرة المتصلة التي تحدث في داخل رءوسنا، وتمييز تلك المناقشات الداخلية الضارة بشكل إيجابي، واستبدالها بحديث ذاتي مفيد ومعزز.
- تعطي لنفسك الإذن - من خلال الحقوق الحازمة - أن تتصرف بطرق معززة ذاتيًّا سواء بالنسبة لك أو للآخرين.
- تنفذ هذه الأدوات والأساليب في جوانب حياتك العديدة وتعرف ما الإجراء الذي تتخذه لحل المواقف الشائكة بكياسة أكبر وبتأثير إيجابي.
- تحافظ على سلوكك الحازم وتحافظ على رفاهيتك عن طريق الاعتناء بنفسك، وبهذا يمكنك أن تحقق إشباعًا أكبر وتستمتع بالحياة التي تستحقها.

إذن، هل أنت مستعد لتحدث التغيير وتصبح أكثر حزمًا؟

أوقية عمل أعظم من طن نظريات.

فريدريك إنجلز

"كونراد" و"سوزان بوتس"، هما متحدثان تحفيزيان، وخبيران في الإدارة، ومدربان لأكثر من ٢٥ سنة. ولقد ظهرا في عدد من برامج التليفزيون، والفيديوهات التدريبية المتعلقة بالحزم، وبناء الفريق، والقيادة.

على مدار الخمس والعشرين سنة الماضية، قام "كونراد" و"سوزان" بمساعدة آلاف من الناس حرفيًّا على زيادة ثقتهم وتحقيق حياة أكثر إشباعًا ونجاحًا.

لقد قدما تدريب الحزم حول العالم، عاملين مع أناس من ثقافات متنوعة، من باكستان إلى باريس، ومن سيدني إلى ستوكهولم، ومن موسكو إلى مانشستر.

لقد وجد "كونراد" و"سوزان" أن الرسائل الجوهرية للحزم يتردد صداها بصوت عال سواء في غرفة مجلس الإدارة أو في غرفة النوم.

وهما عضوان مؤسسان لشبكة تيم سكيلز، وهي شبكة لمستشاري الإدارة والقيادة تكرس نفسها لتطوير التميز الفردي والمؤسسي.

نحن نرغب كذلك في معرفة كيف ساعدك هذا الكتاب، ولذلك، لا تتردد في التواصل على مدونتنا على موقع www.teamskills.co.uk



صورة منشورة بإذن من "كليف ستروتن" (كليف ستروتن للتصوير الفوتوغرافي)

شكر وتقدير

نتقدم بالشكر لكل هؤلاء الذين حضروا دوراتنا والذين أعطونا قصصًا، وحكايات، وأمثلة عن كيفية تغيير الحزم لحياتهم. لقد ألهمنا تواضع وشجاعة الناس الذين رفضوا أن يقبلوا الوضع الراهن، وتجاهلوا مقولات مثل، "هذا الأمر لن ينجح أبدًا"، أو "لا يمكن أن يتم هذا"، الذين قاموا بحل مشاكلهم بنجاح، وأنجزوا، وعبروا عن أنفسهم بوضوح، وأمانة، وهدوء.

سنكون شاكرين دائمًا لمعلمي الحزم الأصليين لنا، "كين" و "كات باك" لأنهما علمانا ما آمنا به ومارساه.

وأخيرا، شكرًا لـ"ساندرا كراثرن" لمساهمتها بشأن الصحة والرفاهية.

الفهرس